全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

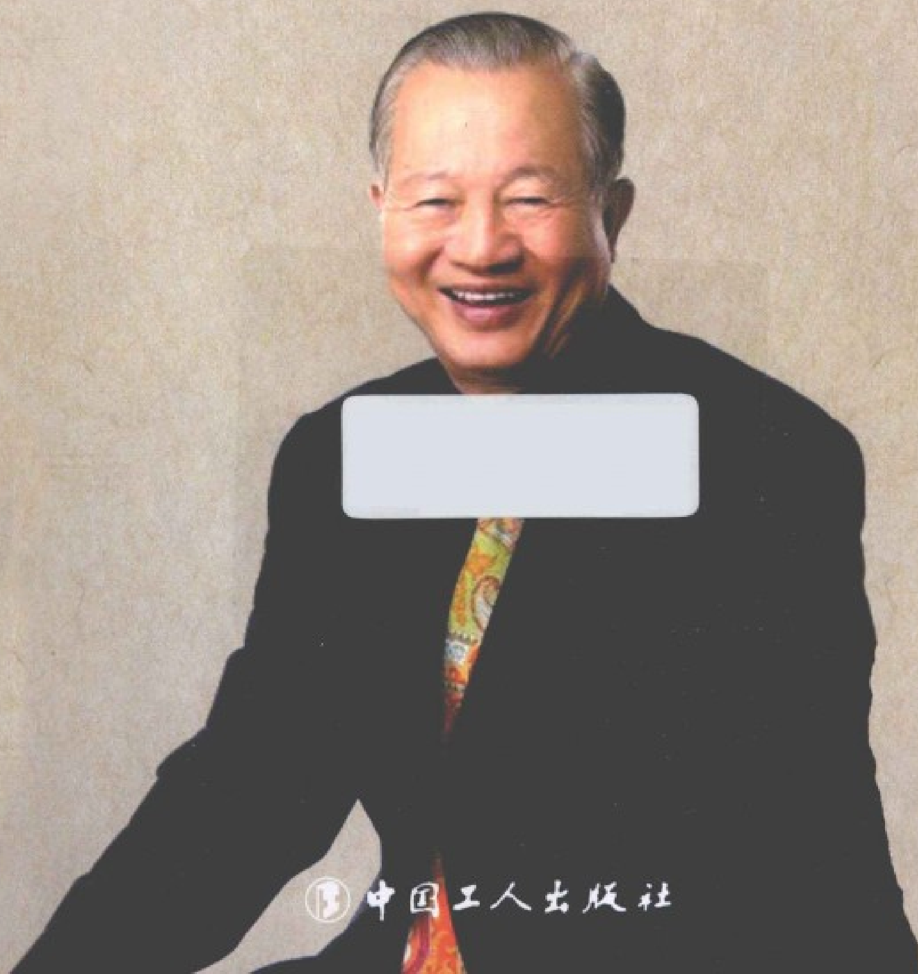
百家讲坛主讲人
曾仕强教授最新力作

全方位解读商神胡雪岩成功秘籍
以胡雪岩为师，看其在时代的波峰浪尖中，如何驾驭命运；
以胡雪岩为戒，研判如何在中国特有环境中，平稳发展事业。

胡雪岩现象

曾仕强谈中国式经营

曾仕强◎著



中国工人出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开



胡雪岩现象

曾仕强谈中国式经营

曾仕强◎著

中国工人出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

胡雪岩现象：曾仕强说中国式经营／曾仕强著．
—北京：中国工人出版社，2013.8
ISBN 978－7－5008－5574－3

Ⅰ.①胡…　Ⅱ.①曾…　Ⅲ.①胡雪岩（1823～1885）
—人物研究—通俗读物　Ⅳ.①K825.3－49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 182273 号

胡雪岩现象——曾仕强说中国式经营

出 版 人　李庆堂
责任编辑　姚　远　宋　杨
责任校对　赵贵芬
责任印制　栾征宇
出版发行　中国工人出版社（北京市东城区鼓楼外大街 45 号　邮编：100120）
网　　址　http：//www.wp-china.com
电　　话　010－62350006（总编室）　010－82075934（社科文艺分社）
　　　　　010－62005038（传真）
发行热线　010－62045461　62005042（传真）
读者服务　010－62389465
经　　销　各地书店
印　　刷　化学工业出版社印刷厂
开　　本　710 毫米×1000 毫米　1/16
印　　张　22.25
字　　数　350 千字
版　　次　2013 年 10 月第 1 版　2013 年 10 月第 1 次印刷
定　　价　37.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务部联系更换
版权所有　侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

引 言

(一)红顶商人胡雪岩是值得研究的个案

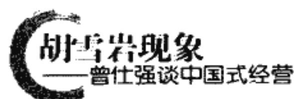
一般说来,值得研究的问题,必须具备两种特性:一是研究所得的结果十分重要,一是它的结果是人类可能加以控制,也就是可以通过学习来实际应用。

胡雪岩生于公元1823年,也就是清朝道光三年,死于1885年,光绪十一年。62年间,历经道光、咸丰、同治、光绪四位执政者,正好是清廷盛极而衰、逐渐走下坡的阶段。贪污的风行、吏治的腐败、士风的卑下、军队的退化、民众的不满、变乱的纷起,构成了一个不确定的变动环境,胡雪岩由一个钱庄学徒,经商半个世纪,累积亿万家财,富可敌国,必然有其过人的智慧与技巧,值得我们细心研究,用心考察。

研究胡雪岩的经商策略、管理原则、用人要领以及处世方法,对现代人来说,仍然具有相当的重要性。现代的情况和胡雪岩当年的情境,是不是一样?这是见仁见智的问题。同者见其同,异者见其异,都可以说出一大堆道理来。至少在"不确定"的性质上,彼此十分相近。无论以胡雪岩为师,或者以胡雪岩为戒,把胡雪岩一生的传奇,当作个案来研究,自属十分重要。士农工商各界人士,都具有参考的价值。

胡雪岩既不是万世流芳的圣人贤士,也不是千古罪人的乱臣贼子。他以一个默默无闻的钱庄职员,创建了"胡庆余堂雪记国药号",迄今一百余年,仍然为大家所津津乐道。他的成功和失败的过程,当然是人力所能够控制,而且经过分析和归纳,是大家可以作为借鉴和学习的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



政商关系是胡雪岩发迹的主要途径,也是胡雪岩失败的紧要关卡。水能载舟,也能覆舟,用在胡雪岩身上,真是应验无比。

实际上,胡雪岩并没有受过什么高深的教育,也没有受过任何经营管理的专业训练。他所依据的言行准则,说起来十分可笑,竟然是中国社会人人耳熟能详的一些通俗俚语。

中国人一向把"修身"、"齐家"、"治国"、"平天下"的大道理,变成非常大众化、通俗化的成语或俚语,普遍流传的结果,不但形成社会的共识,建立大家共有的价值观,而且人人朗朗上口,成为终身为人处世的指导方针。明白修齐治平的道理,治国平天下都不怕,当然有把握经营管理。台湾第一代企业家,不都是如此这般的展现了成功的魅力?

胡雪岩一生重诚信、讲道义、有国家观念、负起社会责任。这些优点,绝大多数中国人自我检讨起来,都认为"这些优点我也有"。可见对现代中国人而言,似乎要成为当代的胡雪岩,并不是非常困难的事情。

我们只要秉持中国人"前车之鉴"的精神,把胡雪岩成功和失败的地方,分别举例出来,以现代的观念,重新加以评估,然后学习其成功的要领,避开其失败的缺陷,不就是中国人所喜欢也最擅长的"趋吉避凶"吗?这样一来,我们岂不更加容易、更加安全地吸取胡雪岩宝贵经验,作为自己今后经营人生、管理事业的参考?对于自我控制,把自己的成功渠道控制得更加有利、便捷、宽大,当然有很大的助益。

愈来愈多的外国人,把胡雪岩当作管理课程的个案,希望透过深入的研究,来了解中国人的经商之道。胡雪岩是李鸿章与左宗棠争夺政治权力的卡位斗争下,活活被牺牲掉的民族资本家。在中国人"有人就有派系"的大环境下,作为一位现代企业经营、管理者,如何在夹缝中求生存发展,应该是研究胡雪岩的另一种重大意义。求人不如求己,从胡雪岩的功过簿中,自求多福吧!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(二)研究胡雪岩成功秘籍有助于了解中国人经商之道

在北京访问一些外商,问到跟中国人做生意感想如何?答案相当一致:“你必须相当忍耐!”

不了解中国人,却又不得不跟中国人打交道,看来这是21世纪人类的共同命运。原因很简单,中国市场太热,热到大家都要来!

有些人追问有没有什么书本,可以帮助外商了解中国人做生意的方法。笔者毫不犹豫地回答:“胡雪岩。”清末鼎鼎大名的红顶商人,不但政商关系良好,而且纵横商场,所向无敌。他的生意功夫,被尊称为中国经营之神,当之无愧。看胡雪岩传奇,准能抓住中国人经商的法则,以及为人处世的要领。

胡雪岩生当乱世,家境贫寒。中国人脑筋特别好的两大要件,他都具备。在杭州长大,一方面吸取了风光明媚、多情风流的浪漫习气;另一方面承袭了江浙一带善于经营事业的宝贵经验,终于造就这一位空前的商界巨人。

老实说,台湾的经济奇迹,是大陆来台的江浙帮带来神奇的经营技巧,加上台湾劳工的勤奋节俭,结合在一起所缔造的成果。上海老板的作风迄今仍为许多人所怀念,若干有成就的老板,都承认受到很大的影响。

1997年年初,我特地到香港,请问港商对七月回归以后的预测,大多表示“必然会更好”。追究原因,竟然也和上海人有关。他们说:“回归以后,上海的经商手腕配合香港的充沛资金,当然更为高明有效。”

胡雪岩的寡母,就像大部分中国人的母亲一样,望子成龙,所以不断地教诲儿子,要听老板的话,要努力工作,不许偷懒,更不许对老板不忠、不义。

他的第一份工作,是当钱庄的学徒。大家都说是前世修来的,一脚踩进去,就入对了行。

两年满师,当上钱庄的跑街,从此三教九流,都有所接触。对师父的教导,更是用心学习,小心体会。如果日子一天一天过去,没有什么大的变动,胡雪岩一生,也不过混到司库或襄理,一辈子也混不出什么名堂。

三十多岁那一年,太平军和官兵争夺杭州城,一件意外的事件,改变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了胡雪岩的一生,使他由一个平庸的市井布衣,一跃成为显赫一时的金融巨子、江南药王、当朝一品的红顶商人。

中国人喜欢说危机就是转机,却又提醒我们一旦转不过来,仍然是危机。胡雪岩一转就转过来,不是功夫是什么?

现代人不论男女老少,都希望成功,这也不是坏事,用不着避讳。成功有两条道路,一条是顺路,一条则是险途。前者顺取,后者即是逆取。胡雪岩先逆后顺,时机掌握得十分恰当,这才一帆风顺,平步青云,令人叹为奇才。

逆取顺守,和顺取顺守一样有好结果,所以处逆境的时候,如何突破困境,怎样寻找生路,应该是致力追求成功的人,必须研究的重大课题。

胡雪岩的条件,我们大家都有,甚至比他好得多。他的应变力和果断力,则是我们应该学习的地方。无论从政、经商、领军、学习,想要获得成功,一方面以胡雪岩为师,学习他的优点;另一方面以胡雪岩为戒,避免他的缺失,那就安全稳当,走上成功的大道了。

有关胡雪岩的小说、传说很多,大的架构以及主要的人物相同,小的情节以及出现的人物不同。我们所归纳出来的成功秘籍,和这些细节没有什么关系,所以哪一种版本,都可以参考。不过视听教育普及以后,重视声光文字俱全,当然最受欢迎,效果也最好,因此我们采取霖园国际有限公司所出品的红顶商人,作为研究分析的主要依据,盼望大家一齐来关心,发掘胡雪岩成功的奥秘。

(三)研究胡雪岩最好掌握几个重点

个案研究(Case Study)是美国哈佛大学商学院首创的独特教学方式:把各大公司所发生的实际案例,拿来给在校研读的学生讨论。这些个案的特性,是“所有的个案几乎都没有足够的数据和完整的资料”,因为从不完全的资讯和数据中找出答案,才是“经营管理的实务特征”。经由这样的训练,将来真正担任经营管理者时,才能够作出合理的决策,并且不失去时效。

胡雪岩的平生资料,由于缺乏历史的记载,也很难做确切的考证,仅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

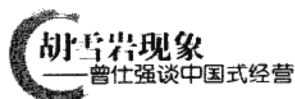
能由零星的片断，配合民间传说，来加以推测。至少他原名胡光墉，安徽绩溪人，出身贫寒，12岁到钱庄当学徒，地位卑贱。后来结交军政界官员，互助互惠，从阜康钱庄着手，纵横商界，经营出口丝业、军火买卖、房地产业、开当铺、设药厂，几乎所向无敌，最后获得清廷赐红顶戴、封赏黄马褂、可骑马行走紫禁城，成为晚清最有成就的红顶商人。这一段事实流传至今，虽然不完整，却也不失为良好的个案。

在个案研究的教学活动中，通常最为学生所欢迎的，是那些"白手成家"或者"扭转乾坤"、"挽救危亡"的人物。胡雪岩的传奇性和起伏性，应该是大家特别好奇的对象。把他当作个案的主角来研讨，不但有价值，也很有兴趣。有朝一日能像胡雪岩那样，岂不很好！

经营管理实际上不是技术问题，而是人的问题。胡雪岩的成功，固然是为人机警，善于察言观色，对人性的掌握，拿捏得极有分寸。而他的失败，何尝不是别人对他的怀疑与流言所导致的恶果？我们从胡雪岩的进退应对当中，研究出他的为人处世之道，对于经营管理，应该有莫大的帮助。因为他的交游范围极广，上自西太后、朝中高官、总督大臣，下至贩夫走卒、烟花酒女，并不是一般人都有机会遇到的。特别是当时的社会背景，更是相当复杂。因为清朝入关以来，历经康熙、雍正的励精图治，到了乾隆，无论文治、武功、国力，都已经达到极盛的时期。高宗晚年志得意满，骄奢淫逸，信任和坤，以致政治腐败、官吏贪污，就算自夸"十全老人"，也压不住接二连三、纷至沓来的动乱。胡雪岩诞生在道光年间，内有太平天国的兴起，外有欧洲各国的通商压力。从此以后，中国在经济上、社会上、文化上变动的剧烈，不但前所未有，而且愈演愈烈。胡雪岩一生的重点，可以说是一个"变"字，他个人变，整个社会也在变。研究胡雪岩的应变之道，对现代人具有积极的、正面的意义。

个案不可能是真实运作的翻版，事实上我们也不可能百分之百地遭遇到和个案一模一样的情况。但是，我们在研讨个案时，却不可因此而忽略个案情节发展的重要性。如果读个案像看小说一样，看个案录像带像看一般电视片那样，然后便进行爱怎样想就怎样想、喜欢说什么便说什么的"自由讨论"，很可能得不到预期的效果。我们观看胡雪岩录像带或小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



说时，务须认真地深入了解所有的情节，虽然它不一定真实，但是既然当作个案，就必须依据其中的情况来进行讨论。唯有仔细分析个案资料，把它当作真的来看待。逐渐体会出“明明是一种简单的情势，却往往包含着相当复杂的变数”，把持着“把自己当作胡雪岩”的心情，亲身处理眼前的事宜，才能够获得更为贴切，更加深刻的经验，将来应用起来，必然更为有效而快速。

所有问题，都不可能只有一种解决方案。我们提供各种不同的观点，并不一定要有具体而肯定的答案。

从个案研讨中，发现自己的独特观点，其实是十分愉快的事。举一反三，原本是中国人的拿手好戏。有志于研究中国式管理的朋友们，盍兴手来！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录
CONTENTS

引 言 / 1

白手起家:有大气魄,方成大人物

一、危机即是转机 / 2
重点提示:冷静机灵还需要当机立断 / 2
个案简介 / 3
问题与解答 / 4

二、当机必须立断 / 10
重点提示:创业 VS 守成 / 10
个案简介 / 11
问题与解答 / 12

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、适时随机应变 / 16
重点提示:背靠大树好乘凉 / 16
个案简介 / 16
问题与解答 / 17

四、切忌投机取巧 / 23
重点提示:投机取巧 VS 随机应变 / 23
个案简介 / 24
问题与解答 / 25

五、巧觅有力靠山 / 29
重点提示:以人赚钱才是真功夫 / 29
个案简介 / 30
问题与解答 / 31

六、善用他人资金 / 38
重点提示:信用贷款 VS 自有资金 / 38
个案简介 / 39
问题与解答 / 40

七、用心建立关系 / 44
重点提示:利益交换是经商的基本策略 / 44
个案简介 / 45
问题与解答 / 46

八、彼此互相帮忙 / 50
重点提示:互利互惠 VS 互相利用 / 50
个案简介 / 51
问题与解答 / 52

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、随时都在押宝 / 56
重点提示:押对宝自然一本万利 / 56
个案简介 / 57
问题与解答 / 58

十、勇敢面对挑战 / 63
重点提示:面对挑战 VS 逃避现实 / 63
个案简介 / 63
问题与解答 / 65

十一、不要看轻自己 / 69
重点提示:不平凡的人做不平凡的事 / 69
个案简介 / 70
问题与解答 / 71

十二、逐渐有所不为 / 76
重点提示:有所不为 VS 有所为 / 76
个案简介 / 77
问题与解答 / 78

十三、分别轻重缓急 / 82
重点提示:领导的要领在抓人先抓心 / 82
个案简介 / 83
问题与解答 / 84

十四、必须见微知著 / 89
重点提示:常态性 VS 差异性 / 89
个案简介 / 90
问题与解答 / 91

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十五、时时广结善缘 / 95
重点提示:为官经商各有生存之道 / 95
个案简介 / 96
问题与解答 / 97

十六、善尽社会责任 / 100
重点提示:真才实学 VS 广告吹嘘 / 100
个案简介 / 100
问题与解答 / 101

结　语　胡雪岩创业成功原因 / 106
(一)适时展现才能发展事业 / 106
(二)胡雪岩创业成功的要因 / 107

扭转乾坤:有全局眼光,才能未雨绸缪

一、巩固集团势力 / 112
重点提示:卡位之争为经商大忌 / 112
个案简介 / 113
问题与解答 / 114

二、誓死共赴危难 / 118
重点提示:灾难 VS 预警 / 118
个案简介 / 119
问题与解答 / 119

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、派系优先策略 / 123
重点提示:着眼大局,方能运筹帷幄 / 123
个案简介 / 124
问题与解答 / 124

四、扩大经营范围 / 128
重点提示:国有企业 VS 私人企业 / 128
个案简介 / 129
问题与解答 / 130

五、荣膺东南大侠 / 134
重点提示:形势可大可小时 / 134
个案简介 / 135
问题与解答 / 136

六、再次孤注一掷 / 142
重点提示:疑人不用 VS 全面干预 / 142
个案简介 / 143
问题与解答 / 144

七、官府也分忠奸 / 149
重点提示:爱惜枪炮 VS 打枪不准 / 149
个案简介 / 149
问题与解答 / 150

八、不慎种下祸端 / 156
重点提示:中介佣金 VS 收取回扣 / 156
个案简介 / 157
问题与解答 / 157

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、权衡轻重利害 / 160
重点提示:是非曲直实在很难讲 / 160
个案简介 / 161
问题与解答 / 162

十、避开正面冲突 / 166
重点提示:花女中介 VS 欢场寻乐 / 166
个案简介 / 167
问题与解答 / 167

十一、奠定药行基础 / 170
重点提示:企业成功的三大要件 / 170
个案简介 / 171
问题与解答 / 171

十二、成为三大后盾 / 175
重点提示:圆滑 VS 圆通 / 175
个案简介 / 176
问题与解答 / 177

十三、药好才能称王 / 183
重点提示:世间祸福都有可以预见的先兆 / 183
个案简介 / 184
问题与解答 / 185

十四、慎重选聘良才 / 190
重点提示:神通 VS 推理 / 190
个案简介 / 191
问题与解答 / 191

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十五、特赐一品顶戴 / 195
重点提示:胡庆余堂仁本济世美名永传 / 195
个案简介 / 196
问题与解答 / 197

十六、江南第一药店 / 201
重点提示:永续经营 VS 辉煌一时 / 201
个案简介 / 202
问题与解答 / 203

结　语　商道无平道　交手见输赢 / 207
一、商道无平道,交手见输赢 / 207
二、胡雪岩大展鸿图的奥秘 / 209

艰难守成:从商为富且仁,方是赚钱的根本

一、坚持诚信原则 / 212
重点提示:价二不真所以真不二价 / 212
个案简介 / 213
问题与解答 / 214

二、同行恶性竞争 / 219
重点提示:降低成本 VS 降价竞争 / 219
个案简介 / 220
问题与解答 / 220

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、不慎中了圈套 / 223
重点提示:为商不仁终将坑人害己 / 223
个案简介 / 224
问题与解答 / 225

四、慎防吃里爬外 / 231
重点提示:听奉承话 VS 忠言逆耳 / 231
个案简介 / 232
问题与解答 / 233

五、把心赔了进去 / 238
重点提示:赚了钱就要做善事 / 238
个案简介 / 239
问题与解答 / 240

六、天助神佑制药 / 247
重点提示:人定胜天 VS 如有神助 / 247
个案简介 / 248
问题与解答 / 248

七、梦瑾襄助工作 / 252
重点提示:胡雪岩的经营理念 / 252
个案简介 / 253
问题与解答 / 253

八、丝业种下祸根 / 260
重点提示:民族企业 VS 跨国公司 / 260
个案简介 / 261
问题与解答 / 262

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、胡府已露败相 / 266
重点提示:胡雪岩的领导风格 / 266
个案简介 / 267
问题与解答 / 268

十、外商横施压力 / 275
重点提示:做好帮手 VS 越俎代庖 / 275
个案简介 / 276
问题与解答 / 277

十一、苦中才有甘味 / 282
重点提示:玉不琢不能成器 / 282
个案简介 / 283
问题与解答 / 284

十二、纵火烧胡庆余堂 / 289
重点提示:分红入股 VS 股票上市 / 289
个案简介 / 290
问题与解答 / 291

十三、侵占案情暴发 / 295
重点提示:暴发得快没落也快 / 295
个案简介 / 296
问题与解答 / 297

十四、财去人得安乐 / 303
重点提示:享尽荣华 VS 长留怀念 / 303
个案简介 / 304
问题与解答 / 305

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十五、国法人情难断 / 309
重点提示:胡雪岩的人生三阶段 / 309
个案简介 / 310
问题与解答 / 312

十六、浮云随风消散 / 323
重点提示:勃起勃落 VS 平安度日 / 323
个案简介 / 324
问题与解答 / 325

结　语　以胡雪岩为师,以胡雪岩为戒 / 333
(一)以胡雪岩为师 / 333
(二)以胡雪岩为戒 / 335

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



白手起家：

有大气魄，方成大人物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、危机即是转机

任何机会，都可能是危机，也可能是转机。

明明是危机，却成了转机；眼看是转机，一下子却变成危机。转来变去，全由自己的心在做主。把它看作是危机，真的是危险万状；把它视为转机，结果就转过来了。

胡雪岩的创业过程充满了危机。只是他胆大心细，而且信心十足，终于都成了转机。而且愈转愈有利，事业就创起来了。

他的冷静、随机应变，加上当机立断，成为创业的三个基本条件。把危机变成转机，表面上看是运气良好；实际上则是有眼光、有实力的真本事。

重点提示：冷静机灵还需要当机立断

胡雪岩年轻时不过是一个钱庄跑街，却能够生财有道，发达到家财亿万，富可敌国。同时领导有方，成为众多企业的首脑。主要因为他具备三个优越的基本条件：冷静、机灵，而且敢于当机立断。

企业主持人，大多数具备这样的条件。选择接班人的时候，也应该慎重明辨，够不够冷静、机灵，有没有当机立断的魄力？

胡雪岩的成功，除了上面所说三个基本条件之外，还配合着好运气。

愿意承担多大的风险，是性格，能不能顺利地承担风险，是运气。

赌运气，担风险，有一套法则。我们从胡雪岩一生的奋斗过程中，逐渐来加以分析、体认。再来确立自己的原则，应该是一种合理有效的途径。

先培养冷静、机灵的习惯，再锻炼当机立断而不会错误的正确判断力，然后才放手一搏，碰碰运气，会比较保险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

胡雪岩在仁德钱庄，拜掌柜芮老大为师。两年的学徒生涯中，深得芮老大的赏识。晋升为跑街，成为杭州城内的活跃分子。

那一天，胡雪岩跑街回来。看见钱庄门口有不少民众在偷窥张望。

走进钱庄，一群官兵围绕在柜台前面。雪岩心知不妙，赶忙躲在一旁，看看究竟发生了什么事情？

原来是左宗棠派人前来借钱，军官带着左大人的借据，上面有江苏巡抚王有龄的担保，想借两千两银子。

柳成祥和谭则云两个职员都不敢答应。军官要强制开柜拿银子，芮老大原本站在一旁，忽然冲过去用身体护着钱柜。军官大刀一挥，把芮老大砍倒在地上。

雪岩一看情势危急，跑上去向军官保证会把钱借给官爷。同事依然不敢做主，雪岩则表示老板怪罪下来，他愿意一人承担责任。

钱庄任老板不喜欢雪岩擅自做主，越权承诺借钱。愤而把雪岩开革并且到处破坏，使他找不到工作。

雪岩失业在家，仍然勤练算盘，勤动脑筋。偶尔到茶馆喝茶，还受倒茶小弟的气。

柳成祥接替了胡雪岩跑街的工作，又要兼顾原来所做的事情。想起雪岩累死累活为钱庄工作，任老板完全不念平日的辛劳，不满意就辞退。柳成祥对任老板的印象，因而大为改变。竟然表示要是有什么好差事，他也不想待在钱庄了。雪岩趁机劝他出来一起创业，要他向任老板借一些钱来充当资本。

任老板听说王有龄调任到杭州来，唯恐和胡雪岩联起手来对自己不利。索性先下手为强，带着礼物求见王大人，把所有罪过都推给雪岩，并且把雪岩的行踪也报告给王大人，希望置雪岩于死地。

王大人感念雪岩的恩情，正想有所报答。左宗棠听说雪岩的胆识，也命令王将军前来找他。两人的表现，却都像要捉拿胡雪岩，让成祥、则云都觉得害怕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)胡雪岩跑街回到钱庄,为什么先躲在一旁,而不直接走进人群中询问发生了什么事?

一般人的习惯是不动脑筋,也不搞清楚当时的情况,便采取立即反应的态度。不管三七二十一马上介入,表示自己聪明,反应快;热心,一下子就闯进来。

这种人是鲁莽而且不负责任,只是他自己不知道。我们虚拟一下,胡雪岩跑街回到钱庄,看见有很多军人,还有一位军官拿出刀来,在那里大声吆喝。雪岩一看情况不对,马上快步跑进去,结果会怎么样?可能愈帮愈忙,把事情弄得更糟糕,对不对?

胡雪岩并没有这样做,他按照中国人慎势的法则,一开始就要把事情做对,而不是做了再说,做不对再来后悔。他十分谨慎,先不声不响地躲在一旁,看看究竟发生了什么事?官兵闯入柜台,芮司库受到军官威胁的时候,雪岩还没有动作。因为他不是站在那里发呆,他是利用这十分短暂的时间充分思考该怎么办?中国人主张谋定而后动,一方面等待合适的时机,一方面等到准备充分,才发生行动,以求立于不败之地。雪岩还没有筹谋妥当,芮司库已被击倒,他的女儿芮瑾一声喊叫,把雪岩喊出来,眼见时机紧急,不能再拖,不得不就此时此地寻找出合理的决策。他挺身而出,叫柳成祥、谭则云把银子借给官兵。他的真正动机是为了钱庄,还是为了芮瑾,我们大可不必去管它。只看他由缓而急的参与过程,十分合乎自然的规律。凡事充分思考,然后当机立断,是一种良好的反应。

(2)谭则云、柳成祥两人的反应,合乎危机处理的原则吗?就管理的角度来看,是不是合理?

中国人喜欢讲一句听起来很奇怪,但是非常有道理的话:对,没有用。则云和成祥,职责所在,当然应该全力维护银子的安全,两人的反应很对,但是对解决问题来说,完全没有用。可见尽忠职守也不能解决问题。那么,到后面去把老板请出来,让他去挡,看看老板平日威风凛凛,会不会对军人也同样地毫不畏惧?这种存心考验老板,让老板难过的态度当然也不对。

则云和成祥,如果具有危机意识,至少应该做到三点:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一,事先预测,外面风声吃紧,好像要打仗了。赶快减少库存银票,把一部分存到更隐秘、更安全的地方,银库里只保存少量的银票,随时可以打开,总共只有这一点,要借请便。现在夜间开店的大多采取这种办法。

第二,军人要借银子,先开口说好,再想办法推脱。总比一下子拒绝,惹得军官发火要好得多。中国人说好,含有不好的意思;说不好,含有好的意思。既然随时可以改变,为什么不先说好,然后摸清楚左宗棠的治军之道,以及王有龄的保证,再做定夺呢?

第三,军人的习性和一般人应该有所区隔,不可以按照对一般人的方式来对待。就管理的角度来看,则云和成祥两人都属于守规矩有余而应变力不足的执行者,缺乏随机应变的训练,以至于事到临头,都不知所措。

雪岩的决定,不管是对或不对,至少可以保住性命的安全。只有先稳住局面,再从长计议,才有可能化险为夷。

(3)胡雪岩说有事自己愿意承担,他承担得了吗?老板喜欢这种干部吗?干部为什么常常如此表现?

很显然地,胡雪岩承担不了。当老板的人,最不喜欢随便开口要承担责任的干部。他们比较喜欢发生事情,能够勇敢地承担责任的人。偏偏干部很喜欢讲这样的话,使得老板又好气又好笑,觉得十分为难。胡雪岩讲这种话,他并不是说好听的,而且真的敢作敢当。但是任老板不放过他,还是把他开革掉。我们从任老板对待同事的态度,可以看出他不是一个知人善任的好老板。他说话刻薄,根本看不起自己的干部。胡雪岩认为如果老板不认账,他愿意想办法把银子还上,但是在任老板的眼中,雪岩不过是一个臭跑街的,两千两银子够雪岩一家人过几十年。他把雪岩的越权,看成吃里爬外的行为,当然不能够容忍。

一个老板的职位愈高,对越权的行为愈加害怕。职位愈低,对失责的行为愈看得严重。部属常常觉得奇怪,上司为什么对越权那么重视,对失责却比较容易原谅。这是因为部属没有尝过权力的滋味,当然不了解越权的可怕;老板知道责任部属根本担当不起,所以很不喜欢这样的部属。

(4)为什么钱庄出事情,任老板反而躲起来?事后又为什么生雪岩的气?甚至用越权来开革雪岩?

很多人认为像任老板这样,有事时躲得很快,事后又出来乱发脾气,实在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

太可恶。存这种感觉的人，自己一定没有当过老板，而且不了解老板的心意。但是，我们也会怀疑，有朝一日，他自己当上老板，也很可能表现出同样的情况。这种案例太多，多到我们不能不这样怀疑。

想想看，老板碰到紧要关头就马上挺身而出，他能有几条命呢？军官一看老板出现，可能放过他吗？如果芮司库不在，说不定任老板就死了。但是，老板躲在里面，并不是像任老板所说的，躲兵荒马乱，躲官兵勒索银子。而应该赶快动脑筋想办法。搞清楚状况的时候，当机立断，跑出来解决问题。万一想不出办法，像任老板这样，等到官兵走后，也应该合理地善后。一方面要厚葬芮司库，因公致死，给予抚恤。一方面要怒骂雪岩，指责他擅做主张，避免以后大家有样学样。可是骂归骂，生气归生气，但不能把雪岩辞退。因为幸亏有他越权，事态才没有闹得更大。店员接受顾客的杀价，老板一定要骂，也一定要接受。这样边骂边接受的行为，很常见到。骂是吓阻未来，接受是面对事实。两边兼顾，才合乎正道。雪岩承受越权的后果，一方面说要自行负责，一方面跪求任老板把他留下来，继续给他机会，他才能够想办法还钱，一点也不矛盾。如果求也不求，说不干就不干，那才是完全没有责任感的人。心目中没有家人的存在，也没有老板的存在，只顾自己的面子和立场。

(5)胡雪岩失业后到茶馆喝茶，受倒茶小弟的气。他为的是什么？

胡雪岩如果为了消磨时间，坐在那里穷喝茶，无所事事；或者逢人就诉苦，见了熟人就埋怨任老板，因而受倒茶小弟的气，那是活该，一点也不值得同情。雪岩不是这样，他人闲心不闲，想在茶馆听出一些有利的信息。他在收集情报，深入市场调查，从事民意测验，希望找出一条生路。由于这种积极的态度，受倒茶小弟的气，他自己也不觉得委屈，反过来还挖苦小弟，干什么也不要从事这种行业。如果怕受气，不愿意看人家的脸色，整天躲在家里，不敢出来见人。请问，这种人还有出息吗？

古人说，得意的时候不能骄傲，因为每骄必败。许多人只得意一时，很快就败下来，都是由于骄傲的缘故。失意时千万不可丧志，一旦对自己失去信心，丧失了志气，那就永无东山再起的希望。很高兴的时候，应该想想自己也有失意的时候，这时候务必格外小心，以免再度陷入低潮。很失意的时候，也要想想自己的风光事情，给自己一些信心，也给自己一些欢乐，来减弱眼前的悲情。调节得宜，才叫做修养良好。胡雪岩认为失业不过是一阵子的事情，总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一天，他会赚钱养活家人，他会当上掌柜的。就凭这一点信心，这一股勇气，穷得连买茶叶的钱都没有，满脑子还是要做生意。就凭这股力量，会给他带来无比的希望。

(6)柳成祥对任老板的感觉，为什么变得那么坏？

成祥是个老实人，本来规规矩矩，安分守己在仁德钱庄做事。对任老板的观感也不错，认为老板本来就是这个样子，也应该是这种样子。官兵来借钱的时候，他按照规矩，依照规定加以拒绝，尽力维护金库的安全。

任老板辞退雪岩以后，并没有增加新人。把雪岩的跑街工作交给成祥。跑街站柜一把抓，增加了许多事情。成祥心想，老板可真会省钱，一句找不到可信任的人，就省下一个人的工钱。自己固然成了大红人，可是也累得经常精疲力竭。这时候想起雪岩累死累活地为钱庄工作，就为了救人要紧，擅自做主张借出两千两银子，任老板完全不念平日的辛劳，说翻脸就翻脸，岂不是一点儿也不讲仁义？因此对任老板的印象有了大大的改变。原本忠心耿耿，现在也变成了一有好的差事就“跳槽”。当老板的人，应该记住：对死人厚待，是做给活人看的，而对犯错的同仁宽厚，是留下其他人员的最好诱因。

(7)任老板为什么要在王有龄面前告雪岩的黑状？

我们最好心里有这种准备，本来就这样，一点不稀奇。老板对离开的干部，难道希望他发展得很好，回过头来和自己拼？离开的部属表现得愈好，愈证明老板有眼无珠，不懂得用人，更加惹人笑话。任老板嘴巴上虽然说：有本事你自己去开个银号，也让我见识见识。其实心里头最怕的，也就是雪岩真的自己开钱庄，必然把任老板当作敌手，那不是替自己找麻烦吗？雪岩离开仁德钱庄，任老板一定会到处散布谣言，说雪岩吃里爬外，暗通官兵前来钱庄勒索银子。害得同行本来想雇用雪岩的，也都以不缺人为由，不敢提供工作机会，否则以雪岩的工作经验，对市场的熟悉度来看，向同行应征求一个工作，应该没有问题。任老板听说王有龄新任浙江巡抚，唯恐他找雪岩去帮忙，会对自己非常不利。索性一不做二不休，趁王有龄刚来，对情况不了解，先下手为强，提着礼物，向王有龄求见。任老板把所有责任都推到胡雪岩身上，并且告雪岩的黑状，说他在茶楼大发厥词，说王有龄是个刮地皮的贪官，要引来太平军。任老板希望把王有龄这一条路断掉，使胡雪岩无路可走，以绝后患。任老板说胡雪岩后脑有反骨，是十足的恶人胚子。当时就没有人会当面问他：你当时用胡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩的时候,为什么他就不是这个样子?

我们实在不必痛恨任老板这样的卑劣行为。因为对雪岩而言,任老板把他逼进死路,说不定才会出现大的转机。雪岩怎样逃过这一个大劫难,才是他成功的关键,也才是我们应该重视的紧要课题。

(8)王有龄明明要找胡雪岩报恩,却表现得好像要抓雪岩似的,这是为什么?

王有龄这种作风,代表了政界官员的生存之道。凡事先求保护自己,再考虑其他。王有龄如果不够老到,一看见任老板,就把要找胡雪岩的事情一五一十地抖出来。任老板不但不敢讲出这些恶毒的话,反而会一百八十度地大转弯,把所有功劳都归于雪岩,然后带着王有龄的话过去安抚胡雪岩,使王有龄和胡雪岩合作,一起来帮钱庄的忙。岂不好了任老板,却使得雪岩有苦说不出?任老板是能哭也能笑的人,有本领把雪岩赶出去,也有办法把雪岩骗回来。王有龄也会劝导雪岩,大家合作都有好处,雪岩就会更加为难。

凡事先躲在暗处,看看对方的来意,再作处置,这是高明而周到的为官之道。王有龄先不表明自己的意思,任老板才可能大打雪岩的小报告,王有龄也才能进一步了解任老板的为人和雪岩所受的委屈。既然任老板告这样的黑状,王有龄就更加不能够表明原先的用意,只好将计就计,说本官正要寻他,不知他家住何处?

(9)王将军为什么要找雪岩?

左宗棠治军甚严,王将军向仁德钱庄借钱,害死了芮司库,出了人命。王将军回营之后,一定要禀告左大人。说胡雪岩深明大义,不像其他的人只知道做生意赚钱,完全没有国家的观念。左宗棠觉得很奇怪,一个跑街的为什么会有如此的表现。王有龄因为受过胡雪岩的帮助,感激在心,从旁又美言一番,使左宗棠对胡雪岩的印象更加良好。所以要王将军委托王有龄查询雪岩的行踪。一个人应该具有第三者的观念,也就是你我之外,还有更多的第三者,他们旁观者清,对一切是非善恶,有更清楚的判断。所谓公道自在人心,便是你对我错,你恶我善,实际上用不着自己耿耿于怀。别人的看法,自然很公道,用不着自己操心,或者担心害怕。你不必做给我看,我也不必做给你看;你用不着一定要说给我听,我也用不着一定要说给你听。因为只要第三者看得清楚,听得明白,你我之间的是非善恶,就会出现公正的评论。胡雪岩在钱庄的表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现，会传到左大人的耳朵里，相信胡雪岩万万没有料到。当年胡雪岩帮助过的王有龄，居然派回来杭州当巡抚，更是他从来没有想过的事情。左宗棠和王有龄加上任老板，这三个人凑在一起，凑出了胡雪岩的大危机，也可能就是大转机，完全看胡雪岩如何应付、怎样化解？雪岩还蒙在鼓里，可见天机不泄露，要看雪岩的脑筋怎么动法？王有龄不明说，才造成雪岩一段奇缘。天下事就是这么巧妙，无巧不成书。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、当机必须立断

遭遇到任何事件，都不要立即反应。因为没有弄清楚真相，马上做出决定，实在是太危险了。

最好的态度是先拖一拖。用拖延时间来充分思考，一方面观察、分析事实的要旨，一方面思索解决的要领，然后再做决定，比较能够顾虑得更加周全。

当机立断，并非立即反应。机指适当的时机，有已到和未到的区别。时机未到，能拖即拖，还可以再加思索。时机已到，马上要有所反应，不能再拖，以免错失良机。时机已到未到，判断起来实在相当困难。必须平日多用心，时时都留神，才能够及时掌握，毫厘不差。

重点提示：创业 VS 守成

创业的途径，又分成好几条路：有发国难财起家的、有抢夺人家的财产而创建的、有志同道合大家凑合而成的、也有家人合伙共同创立的。胡雪岩走的路子，不折不扣是国家有难，官逼民反，社会动荡，趁机冒出来的。要走这条路，必须胆大心细，一方面敢下大赌注，一方面还要细心观察动静。雪岩的第一个赌注，便是出面劝导同事把钱借给湘军，结果被任老板炒了鱿鱼。第二个赌注，是叫柳成祥用胡、柳两家的房屋地皮做抵押，向任老板贷款，当做粮食生意的本钱。结果买了米粮，引发米市的涨价，使他无法以手中有限的资金，购足太平军所订的粮米。面对着二天三涨的米市，柳成祥只想赚几个钱就算了，胡雪岩却毅然决然，投下第三个大赌注，决定把已经买到手的粮米，以原价出售。希望能够平抑米价，以便再度买回。不管成祥怎么反对，他都以"一人做事一人担"的勇气，坚持到底。

人生不外乎一连串的冒险，连续顺利闯过几个关卡，便是运气好。当然，唯有平时多用心，到了紧要关头，才能够及时做出合理的抉择。当机立断，明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

快地有所决定。看起来冒险，下赌注。实际上心中有数，相当有把握。能看出别人看不见的机会，能掌握别人不敢要、不敢做的变量，才是成功的最大本事。

胡雪岩的脑袋，好比一个蓄池，不断地吸收知识，等到时机来临，各种点子奔流而出。再从中选取当前最合用的，自然能够因时而制宜，做出一般人想象不到的决策。

个案简介

苏晃是柳成祥的小舅子，十二岁时加入太平军。由于杭州城戒备森严，一年之中和成祥几乎见不到一次面。这次见面才知道已经成为太平军的大将。居于安全考虑，才改装易容，弄得成祥吓一大跳。

他这次冒险进城，目的在要求姐夫帮他代购一批粮食。保证比原价多出三成，全部收购。

雪岩受到妻子的启发，满心想做粮食生意。成祥有苏晃的订单和保证价格，却仍然担心风险太大。

胡妻一句“米市都空了，官兵、太平军全都扮成百姓的样子抢着买米，谁还敢把米往街上摆”？使雪岩下定决心，要做粮食生意。

成祥接受雪岩的鼓励，用两家的房地契，向任老板借银八百多两。则云在任老板面前，保证自己并没有继续和雪岩来往，实际上却暗中通风报信，要雪岩赶紧避一避风头，以免被官爷抓去。同时把留在船上的小弟阿贵，也托付给雪岩，要他们互相照顾。

雪岩和成祥、阿贵把船驶向浙东，准备用钱滚钱，以利生利，大做粮食生意。苏晃为表示诚意，要正式签订买卖契约。成祥则认为一方是亲戚，一方是好友，双方一言为定，不必签约。

到了浙东，米价从九钱一担涨到一两一钱一担。雪岩所带的银子有限，根本买不了多少。胡雪岩毅然决定，把已买到的米原价出售，以平抑米价。消息立即传播开来，搞得整个米市都受到影响，不得不降价求售。雪岩十分冷静，并没有在市价下降时马上抢购。而是采取一边抛售，一边购入的策略，待米价持续下降，再悉数购回所需的米粮。成祥十分担心，最后也不得不佩服雪岩的计策和毅力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)柳成祥和胡雪岩两人对粮食市场的反应有什么不同？对两人未来的发展有什么影响？

苏晃为太平军采购粮食，明明白白把太平军对粮食的需求说给成祥听。等于向成祥下订单，要购买粮米。

成祥接到订单，还是将信将疑犹豫不定。要不是苏晃临走之前，要成祥再琢磨琢磨，保证高出三成的价格全数收购。要不是雪岩下定决心，粮食生意做定了。各位朋友，大家想想看，成祥会不会放弃现有的工作跟雪岩跑去冒险，或者自己出去闯天下？

胡雪岩呢？在茶馆收集情报还不够，回家和妻子聊天，也要打听消息。一句“兵荒马乱的日子都想着糊口”，马上引发他想做粮食生意的雄心大志。妻子笑他连摆茶摊的本钱都没有，还做什么粮食生意？雪岩依然不为所动，坚决地下决心，要做米粮生意。他的未来，会怎么样呢？相信各位心中有数，他会有成就的，是不是？

同样一种市场，同样一堆信息，同样一些数据，每一个人的判断，每一个人的反应，都不相同。所以每一个人所做出来的决定也不一样。但是，每一个人所做的决定，会影响到他自己未来的发展，这种自作自受的规律，是宇宙间不变的法则。每一个人，都应该明白自作自受的道理，以负起完全责任的态度，来为自己的前途做决定，同时也不可逃避地承受所有的后果。胡雪岩和柳成祥两个人对粮食市场的反应，代表他们两个人不同的性格，也带来两个人不一样的命运。性格就是一个人的命运，我们以后会看出不同的样子。

(2)雪岩失业在家，前途茫茫，仍然勤练算盘是什么道理？妻子笑他，他难道不在乎吗？

我们如果只看到胡雪岩手上那个有形的算盘，实在算不了什么，这种看得见、摸得着、打得动的算盘，人人都会打。只要肯学就会，没有什么了不起。更重要的是，雪岩心中那一把无形的算盘，时时刻刻盘算着未来的一切。这种看不见、摸不着，也不知道从哪里打起的无形算盘，不一定人人都知道，不见得人人都重视。也不知道什么时候，才盘算得正确？雪岩手中练习有形的算盘，心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中那一把无形的算盘，却盘算着有朝一日，这点手艺准能用上，自己当上胡掌柜的，妻子也当上大东家的太太。事实上，胡雪岩当学徒的时候就已经知道，钱庄生意要的是能写、能说、能算，凭他那仅有的四年私塾的学识，就算满师，也当不了先生。所以他每天晚上，都在小油灯下面写几篇小楷，读一读历史小说，练几盘珠算。他能够打得一手好算盘，完全是心中那一个无形算盘所督促出来的。无形的算盘，可以决定有形的算盘，我们常常拨动心中的算盘，做到真正的心中有数，才能够有计划地开创自己的前程。

胡雪岩在苦日子中勤练算盘，表示心中不乱，仍然对未来充满了希望。对自己有信心，是一个人熬过艰难，走向光明大道的必要条件。失业的时候，做些什么，想些什么，是一个人能不能在可见的未来，突破困境，朝向良好的途径前进的最佳指针。人穷志不穷，雪岩心怀大志，不把眼前的困境当作一回事，因此不致丧失信心。

(3)谭则云在老板面前、背后，为什么态度不一样？

任老板问则云，有没有继续和雪岩来往？则云回答：成祥是不是和雪岩有交往，我不知道，不过我早和他断了关系。然后得知任老板要害雪岩，赶紧去通报，叫雪岩赶快逃跑。则云这种行为，算不算欺骗？在老板面前、背后，说不同的话，做不一样的事情，难道还不算是欺骗的行为吗？如果这样也算是欺骗，叫则云怎么做人呢？想想看，则云坦白地告诉任老板，三个人时常来往，任老板会有什么样的反应？他会把王巡抚要抓雪岩的事情告诉则云吗？那样一来，则云会有消息传给雪岩吗？

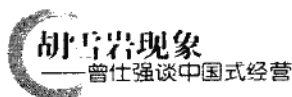
我们认为则云在老板面前和背后的态度不一样，并不是欺骗的行为，而是不得不如此的生存之道，可以应用。但是长久使用，养成习惯之后，必然害了自己。

任老板的做法，逼得则云非如此不可，但是他心里应该明白，这样做是不好的，万不得已才可以如此，不可以把它看成常规。虚安毕竟只是一种过渡期间的手段，带来一阵子的安宁，终究会不安宁。则云如果有这样的认识，将来就不会吃亏；如果缺乏这样的认知，将来吃亏的还是他自己，各位朋友，我们不妨拭目以待。

(4)为人不可贪，为商不可奸，是什么道理？

鸟为食亡，人为财死。金钱人人都爱，必须适可而止。如果贪得无厌，必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



将为金钱而失去一切。常听说台湾现在穷得只有钱,除了新台币以外,什么都不重视,等于什么都没有,这是大家互相警戒的话。古人说:君子爱财,取之有道。不能过分贪钱,也不可以完全不贪财。

中国人的个性可以用三句话来表达:贪财、怕死、爱面子。初听起来,很不能接受,好像都是不好的形容词。仔细一想,本来就这样,只要加上合理两个字,贪财贪到合理的程度,怕死怕到合理的地步,而爱面子也爱到合理的情况,有什么不好,反而觉得这样才最好。

人不贪财,不可能有钱,一辈子过穷日子,大家都不愿意。人一贪财,贪过了分,便会因为贪财而招祸,一旦灾难临头,才后悔莫及,也是很大的遗憾。

经商必须赚钱,不然连维持生存都成问题,怎么能够发展?还谈什么永续经营?但是合理的利润,才是经营的正道。邪利、暴利都将为顾客所唾弃,都不可取。

奸商就是以不正当手段,谋取不合理的利润,公平交易委员会最不肯放过这种人。为商不可奸,因为奸商人人讨厌,终将为社会所排斥。

贪财还是不贪财?奸商还是正派经营?事实上只有自己知道。但是,老天爷一定知道。天理良心连在一起,自己的良心知道,老天爷也就十分清楚。每一个人,最好都勉励自己,为人不可贪,为商不可奸,为学不可马虎,为官不可不凭良心。心灵改革,自然就成功了。

(5)苏晃要签约,成祥说不必,这样好吗?

成祥的意思是,苏晃这边是亲戚,雪岩这边是朋友。既然大家是熟人,签什么约,订什么合同?双方口说为凭,到时候一手交货,一手交钱,岂不是十分方便!

幸亏成祥有这一招,要不然合同放在身上,白纸写成黑字,一旦被人家发觉,告到官府去,不抓去杀头才怪。万一被官兵直接查获,更是证据齐全,立即问斩。

中国人办事,通常弹性比较大,而且安全一些。我们可以签订合同,也可以说话算数。同样签订合同可以不必履行,而亲口答应也可能事后从此不提。一切看着办,应该签约的,绝对不能口说为凭;不必签约的,嘴巴说过就可以算数。应该履行的,虽然千辛万苦,也要顾信用。可以赖账的,管它签约、口头承诺,全然不理会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和洋人打交道千万不可以这样。洋人重承诺，是指白纸写黑字的合同，签约才算数。没有签字以前，口说无凭，洋人常常不认账。同样做生意，和中国人做生意，要用中国人的一套，和西方人做生意，必须使用他们那一套，才叫作随机应变，用意在避免吃亏上当。

成祥在钱庄服务，按理说一切凭证据办事，现在出来买卖粮食，却懂得不一定要签订合同。可见他也有变通的才能，只是没有雪岩那么灵光而已。向任老板贷款，先挪用芮瑾的钱以及把买进来的米以原价卖出。更妙的是，居然说做买卖用不着向谁交代。雪岩这些变通办法，都使得成祥摸不着头脑。看来成祥的应变力还需要多加训练，才能够明白雪岩的心意。

(6)雪岩以原价出售生死米是什么策略？和成祥的主张相比，各有什么优劣？

雪岩的策略是以少御多，用少量而便宜的米，来促使多量却一日三涨的米市能够降下价格。如果策略成功，就可以用原先的预算购买到预订的粮食。否则这样下去，把所有的钱用尽，也买不足原先预订的数量。

成祥十分担心，以这么少量的米，怎么可能抑制米价？他首先提醒雪岩，这些资本，是胡、柳两家的房屋借贷而来的银子，万一赔本，甚至血本无归，怎么办？雪岩说的还是一句老话，他愿意承担一切责任。成祥又提起芮瑾也是出资人之一，是不是也应该替她想想，万一失败了，她以后的日子怎么过？雪岩都无动于衷，要阿宝把买来的粮食搬到米市上去，照原价出售。

雪岩的手法，比较冒险，而且不安全。成祥的想法，比较保守，至于安全不安全，实在不敢说。

经营目标的达成，必须考虑两个因素：一是市场的需要，是粮食还是银子？如果是粮食，就应该把粮食运回去。如果是银子，当然要把粮食变卖成为金钱。另一个则是原先的承诺，是粮食还是银子？如果答应人家把粮食送到，当然应该尽力而为。如果只是把钱带到，那就现在把米抛售，换回银子。

各位朋友，如果您是胡雪岩，您会坚持自己的策略，还是接受成祥的劝告？一个人要成功立业，免不了重重考验。这种事情，老实说谁也没有把握。要等到事后，大家才明白。有一点碰运气，好像又不是这样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、适时随机应变

危机掌握得好，转化得宜，可以变成转机，带来良机。良好的时机来临，必须当机立断，以求适当反应。但是反应之后，变量不断出现，还需要合理地随机应变。应变的时候和当机立断一样，需要时机的配合。所以适时随机应变，成为创业过程中必备的功力。

胡雪岩从钱庄跑街变成粮食商人；由运送粮食卖给太平军，变成献粮给官军；再由粮食商人变成官方筹粮要人。这种种改变，都是雪岩适时随机应变的结果。

在应变过程中，稍微有一点儿缺失，就可能造成十分严重的"后遗症"。处处谨慎，步步为营，应该是必具的条件。

重点提示：背靠大树好乘凉

中国人善于把实在话和谎言合在一起，说出一番冠冕堂皇的妥当话。听起来不但动听，而且具有十足的安全性，几乎没有人因为说妥当话而丧失性命。

正所谓背靠大树好乘凉，有人提携、支持、照顾，要比自己独自努力、奋斗、吃苦好得多，中国人常说遇贵人，雪岩的贵人大概就是左宗棠了。

但是，遇贵人之前，必须先把自己的本事练好，一旦机会来临，才能够扶摇直上。从这个观点看来，求人不如求己，只有先帮助自己，贵人才会有效地帮忙。

个案简介

柳成祥对胡雪岩卖出生死米的策略实在很不赞成。他认为几千担米，根本影响不了米市的价格。自以为论精明和胆量，不如雪岩，至于稳重，则雪岩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不如自己。售米的工人，误会雪岩的意思，以为价格便宜，要从斗秤上面动手脚。没想到雪岩的主张却是“不求盈亏，只求公平”。一下子打响了雪岩的名声，成为浙东著名的大粮商。

消息传来，杭州城被太平军攻占。苏晃托人带来口信说城内缺粮，太平军愿意以市场上四倍的价钱购买粮食。雪岩决定冒险运粮到杭州，成祥认为不如把已经购得的粮食卖掉，把钱带回杭州，更加有利可图，而且好像安全得多。

雪岩指出杭州现在最需要的是粮食，而不是金钱。虽然运粮回杭州必须依靠漕帮，雪岩也相信没有闯不过去的“鬼门关”。

漕帮独霸运河，帮规十分严格。漕帮老大更是威风，令人望而生畏。胡雪岩为了运粮，独自闯关。由于出售生死米、救命粮，已经轰动全镇，漕帮老大也有所闻。加上雪岩出手大方，送给老大一锭大元宝，又碰到知恩图报的帮友，这位帮友，名叫阿弘。胡雪岩曾经在他挨打的时候救过他。这一次雪岩闯入漕帮，多亏他暗中协助。最后还慷慨地答应雪岩，要送他回杭州。

漕帮老大高兴得要摆上酒菜宴请雪岩，雪岩却推说有急事要赶回去。其实是心中十分紧张，赶快离开，免得节外生枝。总算得到漕帮的承诺，打通漕运的水路通道。

到乌镇时，官兵发现船重水浅，大声追问下边装的是什么货？赶快从实招来。

雪岩认为横竖都是死，不如说实话。大声说：“我们装的是千担大米。”

领头的正是王将军，看见胡雪岩，立即把他带去见左宗棠。左大人十分好奇，问他为什么擅自借银。

听胡雪岩的回复左宗棠对胡雪岩的侠气和口才颇为激赏，却又不愿意表现得太过明显，所以淡淡地响应：“来人啊！请胡先生后堂吃饭。”便转身离去。

问题与解答

(1)做生意不求盈亏，只求公平，是什么道理？

做生意讲求将本求利，哪里有不计较盈亏的道理？不过，盈亏是经营者自己的算盘，合不合算，应该自己事先充分评估。一旦决定向市场推出，面对广

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大的顾客，就只有公平交易，才能够获得大众的信任，得到顾客的爱拥。这时候再来克扣斤两，在计量衡上面动手脚，那就完全不凭良心，完全不公道、不公平了。

一担米要卖多少钱，这是盈亏问题。由胡雪岩、柳成祥决定，该多少就多少，顾客没有话讲。只能够愿者上钩，肯接受的来买。但是价格决定之后，卖米的时候，不可以在斤两上打折扣，才算是公平交易。如果以低价出售，却在斤两上动手脚，那是奸商所为。

价格政策，是经营上一个非常重要的策略，必须谨慎小心，千万不可大意。就算价格定下来，也不可以在品质上、数量上或运送上不守信用，才符合诚信的原则。

一般而言，用价格来竞争，并不是唯一的办法，也不是最好的办法。常见的折扣战，限时减价，一日一物，以廉价或超廉价为号召，只能用来促销，而不能长期持续。否则恶性竞争的结果，必然是两败俱伤，对顾客也没有好处。能够多动脑筋，善用非价格竞争如广告、橱窗陈列、发表会、宣传单、试卖、试食等，应该是比较妥当的方式。

胡雪岩采用价格竞争的策略，一方面是粮食不能长久储存，另一方面是穷人太多，便宜就好。所以很有成功的可能。但是不求盈亏、但求公平的原则，无论采取哪一种销售策略，都必须遵守，都应该坚持。

(2)成祥说一千多担米平抑不了米价，为什么雪岩却一意孤行，以坚定的决心平价售米?

这说明一个道理，在一个组织当中，如果没有一个人能够拍板定案，凡事都要民主、公决的话，大家吵吵闹闹，不可能做好经营管理，更不可能成功。

任何事情，有人赞成，也就有人反对，更有些人，既不赞成也不反对，在等待良好的机会，找出对自己有利的因素，充分利用。有人说真理愈辩愈明，可惜我们日常所辩论的多半和真理无关。我们所争执不下的大多是一些公说公有理，婆说婆有理的东西，常常争了老半天，还弄不清楚谁有道理?看起来很有道理的决定，事后才证明根本行不通，有时候歪打正着，却又好得不得了。很多事情会令人想起运气，大概是这个道理。

雪岩的胆子大，认为冒这种风险是必然的，不必惊慌。成祥的胆子小，认为冒这么大的风险实在没有必要。他们两个谁对谁错，谁有道理，一定要等到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事情告一段落，有了结果，才能够断定。现在来评判，实在为时过早。谁也没有把握会搞成什么样子？

从雪岩决定借钱给湘军开始，我们可以看出雪岩属于胆大心细的人物。他心里何尝不紧张？何尝不害怕？只是转机、危机就在这一念之差。他认为机会难得，如果不放手一搏，非常可惜，将来是不是还有同样难得的机会，谁知道呢？他十分用心，仔细盘算，下定了决心，不顾成祥的反对，坚持出售生死米，如果换成各位，可能会怎么决定？不妨趁此机会，自己想一想。

(3)米价降两成，雪岩不马上收购粮米，却主张再等，并且要有计划地收购，有什么用意？

雪岩发售生死米，是大胆的作风，断然采取价格竞争策略，放手一搏。现在不急着收买回来，要再等一等，等米价再降下来。而且不能打草惊蛇，要边卖边买，来掩饰自己的动机，这是心细的表现。如果像成祥那样，听到米价下降，马上要把米粮买回来。势必引起其他粮商的警觉，知道雪岩这一伙的企图，会立即联合涨价。岂不毁了雪岩的计划，枉费那么大的苦心！

雪岩的主张，第一，不要惊动同行，必须一面继续向外售米，一面又偷偷地买米，务求不要引起大家的怀疑。第二，再等一个时辰，米价再降两成，那时候才动手买米，更加有利。做事情一定要稳得住，千万不可鲁莽行事。第三，做人不能见利忘义。购买更便宜的米，是见利，马上停止出售生死米，不是忘义是什么？米价一降，达到了预期的目的，马上停止发售生死米，未免太势利了，完全是一种求利的手段，丝毫没有救贫苦大众的社会责任，也是一种奸商的行为。经商不能养成贪图小利的坏习惯，只看到小的，却忘记大的，甚至于根本看不到大的，充其量是生意人，绝对没有资格做大企业家。

(4)成祥主张把米卖掉，带钱回杭州。雪岩认为杭州所需要的是粮食而不是金钱，其中的差异性在哪里？

采购固然很重要，但是后续的运输、保险、通关、储存、销售，也都十分要紧。任何一个关卡做不好，出问题，都将引起重大的损失。成祥在钱庄待久了，有职业病。老想着把东西变成银子，既容易运送，又方便保管运用。雪岩同样在钱庄长大，却没有这种职业病，他衡量市场的需要，觉得此时此地的杭州，米比钱更重要。因为在兵荒马乱的时期，钱买不到米，而米可以变卖更多的钱。虽然，运输上有很多困难，一路上要冒很大的险，但是，雪岩经过细心的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分析研究，还是决定面对困难，设法突破困境，希望闯出一条大道。

成祥主张把米卖掉，然后把钱带回家去。他这样做，第一，对顾客没有交代，失去信用，在商场上最不应该，也最不受欢迎。以后的前途可想而知。第二，就算把钱安全地带回家去，也起不了作用。因为战乱时期人心惶惶，物资短缺，金钱比物资更贱，更没有人要。当大家不要钱、不相信金钱的时候，钱有什么用？钱没有用的时候，辛辛苦苦带回去，岂不是大傻瓜？第三，一路上身怀巨款，其实也很不安全，抢钱比抢粮食更简单。金钱对杭州人没有用，对土匪还很有用。

雪岩知道漕帮这一关很不好对付，闯不过去说不定连性命都保不住。但是他丝毫不退缩，硬着头皮也要闯。这就是他胆大心细的性格，使他成为一位开创力很强的创业型人物，冲，冲，冲，不断向前冲，要冲出一片天地。

(5)雪岩为什么要拜访漕帮老大？他又如何闯过难关？

帮就是现在所说的集团，帮的老大，现在称为总裁。漕的意思是以船运米。当时的漕船都是官船，是清廷用来运送官粮的船，分别驻扎在运河各地，一地称为一帮，各帮都有主管，叫作老大。胡雪岩要把粮食运回杭州，除了漕运之外，实在想不出更方便、更安全的途径。他明知漕帮独霸运河，老大的气势非同小可，而且漕帮的规矩很严，一不小心就可能冒犯了帮规，非杀头不可。雪岩决定要求见漕帮老大，把成祥吓得要命，连说粮食是小事，而漕帮的门槛难闯，才是大事。决定必要时舍粮抛银，来搭救雪岩的性命。雪岩自己也不敢掉以轻心，一方面凭着漕帮老大是人，是人就能被银子打动的信心。一方面回想芮司库从前几次提起漕帮的规矩，有模有样地加强练习；又想好一套应对的台词，这才勇敢地求见，终于顺利地通过严格的考验，闯过难关。

一个人平日多听、多看、多学，充实自己的知识和才能，增加自己的见闻，有朝一日必须用到的时候，才能够得心应手，趋吉避凶。现代人太喜欢动口，不是骂来骂去，就是抓住机会不停地自吹自擂，徒然浪费很多精力和时间；有一天真正要动手，要动脑，才恨平时因少听、少看，少用功，而后悔莫及。相信现代主管，都有共同的经验，应征的人说得头头是道，好像什么都会，录取之后正式上班时，才发现言过其实，似乎什么都不会。每次新人前来应征，常常弄得主考人大伤脑筋，不知道谁是真才实学，谁又是胡说八道？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6)漕帮老大摆酒席请吃饭,雪岩推辞,趁机送官银,请求协助运粮,老大为什么慨然答应?

漕帮老大本来已经风闻雪岩出售生死米的事情,知道他是一个讲义气的人,只是怀疑天底下怎么会有这样的好人,不知道里面有没有什么名堂?所以闻风不动,坐在椅子上,用不闻不问的策略,看看雪岩如何应付这种场面。如今发现雪岩竟然懂得漕帮的规矩,而且应对进退都相当得体,不由得格外亲切,把雪岩当作自己人看待。中国人一向亲疏有别,既然是自己人,就叫后面摆酒上菜,好好接待雪岩。一般人一见自己闯关顺利,心里十分高兴,也不便拒绝漕帮老大的好意,很可能就这么喝酒聊天,耽误了正事。胡雪岩非常机灵,发觉情况对他有利,马上充分把握,丝毫不放松。他以杭州失守、粮饷拮据这样冠冕堂皇的话,来激起老大的义气,运用一鼓作气、乘胜追击的策略,使老大明知向西走风险很大,也当场慷慨答应帮忙,达到了雪岩预期的目的。表面上看起来,雪岩是乱闯乱过,运气好得不得了,事实上他心里头那一把看不见的无形算盘,已经盘算很久,做了好几种不同的沙盘演练,才能够随时抓住机会,出奇制胜,发挥最大的力量,促使漕帮老大的心,顺着雪岩的行动而运转。雪岩这种抓人抓心的功夫,实在是他成功的大本钱。成祥听他的,阿宝听他的,现在漕帮老大也听他的,这不是十分神奇吗?雪岩的运气怎么这样好?我们不如反过来探讨,他究竟有什么本事,能够使他自己的运气,一直这么好!

(7)雪岩对漕帮说运送官粮,实际上却和太平军做生意,是不是欺骗?

如果一定要回答这个问题,我们可以先这么说:就西方人的标准来看,或者拿教科书上面的标准来衡量,说不实在的话,当然是欺骗,顶多叫作善意的欺骗,或者必要性的欺骗。但是依中国人的观点,应该算是一种随机应变,不能说什么欺骗,太严重了。

有人找老板,老板不想见他,叫干部去抵挡,说老板不在公司,到哪里去没有交代,所以不知道。明明有库存,推说必须订货才会送来,要收取手续费。明明已经涨价了,还说照原价,不久又会涨,要买就要快。诸如此类,在中国人心目当中,几乎没有欺骗的感觉,我们只是把话说得好听一些,让对方比较容易听得进去,如此而已。至于听的人相信不相信?他自己会判断,用不着我们操心。中国人不好骗,不容易相信人家,我们这样说,他相信与否,必须由他自己负责,我们不必负责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明明白白告诉访客，老板在公司，就是不愿意和你见面，好不好？有库存便表明出来，顾客趁机挑东挑西，跟着要求送东西，库存这么多，送一两件有什么关系？岂不是自找麻烦？说明刚刚涨价，顾客会不会要求比照原价，短期间内不会涨价，用不着现在就购买，诸如此类，吃亏的是谁？不会说妥当话，惹来很多不必要的麻烦，增加管理上的困难，有这种必要吗？西方人可以说，我的进货成本是十块钱，卖给你十二块，赚你两块钱。中国人则说，照本钱卖给你，十二块。

(8)雪岩把辛苦买来，冒险运送的粮米，送给官兵，是什么道理？

如果胡雪岩是事前诸葛亮，能够预测到如此一来，可以见到左宗棠，建立密切的关系，我们反而不佩服他。雪岩事先一无所知，既算不出后果，也无法到时候拿出锦囊妙计，他只是遇到问题，就随机应变，也就是见招拆招，如此而已。推介，综合这么多的因素，终于通过左大人的考验。可见许多事情，并不是临渴掘井，到紧要关头才猛抱佛脚，就能够逢凶化吉的。必须平日多多广结善缘，到时候才能水到渠成，比较容易顺利过关。雪岩在这个时候，眼见着走投无路，除了把辛苦买来、冒险运送的粮食送给官兵之外，似乎别无他路可走。他坚信天无绝人之路，船到桥头自然会直。看开而不看破，因此逢凶化吉，遇见了左宗棠这位大贵人。胡雪岩所说的国无宁日，民不聊生，民不聊生又何谈生意人？以这样正当的理由来随机应变，成功的概率比较大。如果名不正言不顺，胡乱编造一些理由，成功的概率一定偏低。按正道，凭良心，就算说一些言不由衷的话，老天爷也会帮忙过关。不走正道，不凭良心，完全为私人的利益着想，那就不是随机应变，而是十足的投机取巧，不可能成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、切忌投机取巧

作为一个中国人,务必永远记住:只能随机应变,切忌投机取巧。因为随机应变而获得成功,人人赞美。一旦投机取巧,即使小有成就,也将心有不安。

问题是:投机取巧和随机应变,到底有什么不同?胡雪岩的所作所为,究竟是投机取巧,还是随机应变?如果是投机取巧,不值得我们研究、学习;倘若是随机应变,那就是真功夫,亟待我们来钻研;有利于自己,却有害于他人,便是投机取巧。所以从看不见的动机来判断,比较妥当。

重点提示:投机取巧 VS 随机应变

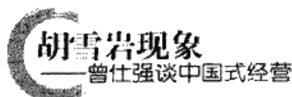
投机取巧和随机应变,是我们中国人非常熟悉却又经常分辨不出来的两个名词。到底什么才是投机取巧,什么才算随机应变?相信大多数人,都搞不清楚。干脆把自己的所作所为,都看成随机应变,而将别人的所作所为,通通视为投机取巧。中国人看自己都是好人,看其他中国人都很丑陋,因为我们对自己和对别人有不同的标准,采取不一样的规格,所以才亲疏有别。

中国人的良心,表现在“只能够随机应变,绝对不可以投机取巧”。偏偏这两件事情,长得像孪生兄弟,简直一模一样。这才苦了中国人,经常被误解,而且也常常误解别人。我们时常觉得十分委屈,大多是由于自己的随机应变,被别人扭曲为投机取巧。无论你怎么解释,他就是不相信,看你有什么办法!

其实,投机取巧和随机应变,完全决定于当事人的动机。动机纯正,叫做随机应变;动机不纯正,便是投机取巧。偏偏动机看不见,纯正不纯正,也是各人有不一样的看法。所以投机取巧或者随机应变,只有自己知道,也必须自己负起一切后果,非常符合“自作自受”的定律,和别人其实没有什么关系。

一个人要成功,必须坚持随机应变而不投机取巧的原则,至于别人怎么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看？有哪些批评？大可一笑置之，不必介意。胡雪岩看起来很果断，想怎么样就怎么样，如果不是动机纯正，一心一意都求随机应变，他是万万不可能成功的。

成功的要件，是及早觉悟：人必须替自己负起完全责任。常常记住孔老夫子的话：不怨天、不尤人。

时时磨炼随机应变的功夫，提高警觉不要掉入投机取巧的"陷阱"。只有随机应变才可能成功，投机取巧的人，注定要失败，而且长期看起来，没有例外。

个案简介

左大人留雪岩吃饭，雪岩小心应付。一番交谈之后，左大人决定拨大笔银子，委托雪岩代购粮食，并且问他有什么困难。

雪岩趁机提出漕帮的关系不够。左大人答应力荐杨昌浚做浙江漕帮总督，担保船只畅通无阻。

胡雪岩不敢多提难处，左大人则勉励雪岩：养口体不如养心志，为人处世要笃根本，去浮华。

成祥不知雪岩被官兵捉去的状况，暂时把所有的船停在乌镇港口，自己到镇上喝茶，想不到遇见了则云。

成祥把浙东购粮的过程向则云说明。成祥认为太冒险，言下之意，仍然担心害怕。则云说这正是咱们两人不如雪岩的地方。成祥说："如他的话，咱们就得把良心掏出去喂狗。"则云满脑子都是金钱利益第一，对雪岩深具信心，认为雪岩会从左大人那里获得好处。

雪岩从左府出来，在路上刚好遇见成祥和则云。雪岩问起家中的情况，则云说有苏环和苏晃照顾。雪岩忽然严肃地看着他们两人，说："咱们哥们儿三个是在一口锅里喝过粥的穷伙计，你们要是信得过我胡雪岩，我说一句话，回去守着老婆，受穷也是活，豁出去赚一笔，这样也是过。"

则云首先响应，成祥却担心资金不足。

雪岩说："用血汗赚来的钱，说什么也不能拿出去。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩说跑街最大收获就是练嘴。练就好口才，用来筹集资金，一定很管用。

则云觉得雪岩的运气来了，实在是挡都挡不住。认为机不可失，决定好好跟着雪岩大干一番。

雪岩随即任命则云担任钱柜，把财政大权交给他。

成祥也下定决心，豁出去了。

经过这一次三人会议，则云和成祥都表示对雪岩无比的信任，也愿意和雪岩共同奋斗。

雪岩想起芮瑾，也关心王有龄的情况，赶紧叫阿贵回杭州看看。向家人报信，也好安家人的心。

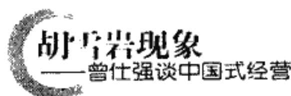
问题与解答

(1)左宗棠起先怀疑雪岩的动机，后来却高兴得请他吃饭，对雪岩来说，有什么意义？

疑人不用，用人不疑，是有条件的，并不是不需要任何条件，马上可以进入这种境界的。中国人用人或者交朋友都必须经过一番严格的考验，由小小的信任开始，逐渐经由考验的通过而扩大信用度，到比较大的信任。然后再经多方考验，通过后才可以疑人不用，用人不疑。左宗棠如果一开始就相信雪岩，表示他是一个不懂得用人的长官，会让胡雪岩产生一种错觉，认为怎样做左大人都会相信，反而容易想办法欺骗左大人，甚至为了个人的利害关系，走上反叛左大人的歧途。

雪岩和左大人说话的时候正经得很，丝毫没有油腔滑调的味道。左大人以严厉的口吻责问他：你说的都是实话吗？他也承受得住，没有被左大人的气势所吓倒，左大人心想一个钱庄跑街的，怎么有这么大的能耐？管他是真是假，看来是一个可用的人才。目前正需要具有这方面才能的人，何不就用他呢，对雪岩来说，真是时来运转，满身冷汗，换来无穷的希望。漕帮老大请他吃饭，他用更急要的借口来推辞，现在左大人请他吃饭，他以恭敬不如从命的态度来陪同。胡雪岩随机应变的功夫，可以说已经达到炉火纯青的地步。这是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他平日常动脑筋，磨炼出来的，绝对不是单凭好运气就能够应付过去的。福星固然高照，而实力充足，也是雪岩得以从容不迫、自由自在地一关又一关闯过去的最大力量。一切操之在我，天助已助者，还是自己比较可靠。

(2)左宗棠为什么找雪岩采购军粮?

打仗的时候，兵马未动，粮食必须先行，以求立于不败之地。常言说得好，皇帝不差遣饥饿的士兵。老板要求员工做事，最好先让员工吃饱。不差饿兵，是用人的不二法门。

左宗棠带领湘军，大老远从湖南跑来打仗，人生地不熟，采购军粮特别困难。现在看到胡雪岩是本地人，环境熟悉，人又热心，一下子就送来两千担米，当然想到雪岩可能是最合适的采购者；因此马上下决心，要杨昌浚把购买五千担粮食的银子拿来交给雪岩。胡雪岩毕竟是商人，生意头脑十分灵敏。并没有被报效国家，热爱军人，结识左大人的喜悦冲昏了头。依然十分冷静地，趁机把粮食的价格报高一些，顺便把垫出去的本钱捞回来。不晓得各位朋友，认为雪岩这样趁火打劫的做法是对还是不对?左大人心中有数，也料到八成，所以也趁机告诫雪岩，养口体不如养心志，为人做事要笃根本，去浮华。雪岩并没有像一般人那样，接下去大发议论，或者说出一大堆奉承的话；他只是平静地、恭敬地回答：大人此番话非同凡响，雪岩铭刻在心。这一段问答，开启了左大人和雪岩之间的关系，既密切又正派，可以说是君子之交。但愿雪岩真正把左大人的教训铭刻在心，才有把握正心修身，成为正道的儒商。

(3)左宗棠问胡雪岩有什么难处?雪岩才提出一个请求。这种态度值不值得学习?

一般人看到左大人如此重用，大多会趁机提出一些要求，表示此事困难重重，来提高自己的贡献度，将来论功行赏的时候对自己比较有利。雪岩并没有这样，他既不夸大自己的贡献，也没有提出任何难题。直到左大人问胡先生有什么难处，这才提出漕帮关系不够，请求多加协助的需求。这时候如果再不提出难题，未免坐失良机；以后再提，势必难以启齿。同时，也使左大人颜面无光，好像看不起左大人，什么都不需要他帮忙，反而不好。但是，一次提出好几个难题，又未免有趁火打劫之嫌，也显得自己的能力不足，让左大人看不起，对雪岩也没有好处。雪岩这种不问不提，只提紧要的重点，实在十分高明。左大人交代雪岩不要张扬自己的任务，以免引起外界不必要的困扰。雪岩又趁机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请求在战乱之中吩咐手下关照一下母亲和妻子，这种进退应对的拿捏功夫，更加深了左大人对他的良好印象。我们最好每天都替自己留下半个小时，反省一下当天的言行。检讨再检讨，希望有朝一日，能够把自己的言语拿捏得恰到好处，到达增一句就太多、减一句则太少的地步。雪岩的口才好，并不表现在多话或者急着把话说出来。他不会像现在有些人那样，有话实说又有话直说，常常弄得人家下不了台，结果又伤害了自己。把话说得妥当一些，让人家听得进去，而且觉得很受用，但又不是拍马屁、讨好。如果能够这样，那才是真正的好口才。

(4)谭则云比较认同胡雪岩的做法，这是为什么？

第一，则云还没有像成祥那样和雪岩一起工作。仍然保持旁观者清的立场，比较容易看出成祥的盲点，所以说雪岩做得对。如果他和成祥一样，投下资金，急着要回收，同样经历过这一段，说不定他也会出现一些盲点。旁观者清，当局者迷，对自己切身有关的事情，往往看不清楚，需要他人的指点，就是这个道理。

第二，他自己没有投资，不涉及个人的利害关系。因此比较冷静，沉得住气，也比较理智，看得比较透彻。人在不牵涉利害关系的时候，大多理智而客观，一旦牵涉利害关系，马上变了一个样子，很容易情绪化。

第三，中国人的习惯，两个人在一起，大多你说东、我就说西，你如果说西、我就说东。彼此互相辩证，比较容易找出合理点。现在成祥担心雪岩想偏了，走错了，则云偏说雪岩他做得对，含有和成祥相反的意思。换一个角度想想，站在另外一个立场看看，可能产生不同的观点。这是我们常用的思考方式，很不错。

则云逃难，跑出了杭州城，心里头一定有一番感触。也听到一些有关左大人管理湘军的事情。知道左大人治军甚严，因此推论左大人不会为难雪岩，可能会把粮食的本钱还给雪岩。他也知道雪岩是一位有机会就赚钱的生意高手，不但敢从左宗棠的口袋里掏钱，而且还不会少掏。所以劝成祥放心，说不定有好消息。这三个老同事的性格，现在已经相当明显地表现出来。不知道各位朋友，对他们未来的发展有什么样的推测？

(5)谭则云和柳成祥不如胡雪岩那么能够随机应变，在管理上应该如何因应？

一个组织的成员，如果大家都一样地善于随机应变，恐怕也不是好现象。因为大家都求新求变，很可能变到连根本都变掉了，十分危险。而且大家都变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来变去，在彼此的配合上，更加困难。要求密切合作，实在很不容易。当然，大家都不善于随机应变，也很不好。因为太保守了，太死板了，遇到变量出现，常常不知道应该怎样因应才好。碰到危机，也很不容易趋吉避凶，化险为安。

最好是一个组织之内，有的成员比较善变，有的成员不善变。这样配合起来，反而比较安全而且变得合理。则云和成祥如果和雪岩一样善于随机应变，请问：谁做主呢？谁又肯配合谁呢？是不是很难办？

一般说来，愈高阶层的人，愈需要随机应变，因为他站得高，看得远，有什么风吹草动，他先看见了，也需要动脑筋应变。愈基层愈需要一切照规定办，因为他站得不高，又看得不远，即使有什么变动，他也看不见，还谈什么应变。等到基层发现事实，再来想办法应变，恐怕已经来不及了。愈高阶层看得愈远愈宽广，所提出来的观点，往往不容易为基层人员所了解，因此高阶层人士，如果缺乏坚强的统帅力，缺乏基层人员对他们的信心和向心力，那么高阶层的决策，常常会受到基层人员的抵制和抗拒，甚至阳奉阴违，偷偷地擅自改变，影响到执行的成果，反而责怪高阶层判断有偏差。

(6)雪岩要阿宝回杭州，为的是什么？

胡雪岩从左大人那里知道官府并没有和任老板勾结，要把他抓去坐牢。这时候他想起芮瑾为了自己而向王有龄投案，现在听说王有龄生死不明，不知道芮瑾怎么样了，所以才要阿宝赶快潜回杭州，想办法把芮瑾救出来。雪岩曾经向成祥说过：做生意不需要向谁交代，那时候我们会不会觉得雪岩拿了芮瑾的钱，居然说出这样的话，未免太绝情了，会不会跟任老板一样不讲道义呢？

现在大家看到雪岩叫阿宝速回杭州去接芮瑾，是不是对雪岩稍微有一些好感，觉得他究竟还算有情有义。

雪岩是一个公私分明的人，对公事，他自己负起全部责任，用不着对谁交代；对私事，他必须兼顾大家的感受，在情理方面，多用一点心。对公事，应该以事为重，尽量避免感情用事。对私事，必须以人为重，所以要先把情义摆在前面，再来谈道理。公私有别，各有不同的方式。雪岩处理公事时，显得冷静而理智，不涉及个人的感情，所以给太平军的米，也可以送给左宗棠，同时也存一点冷酷无情，眼看着成祥焦虑不安，也不加理会。但是，处理私人的事情时，他又显得相当多情，似乎感情多于理智，让人觉得他毕竟是一位有血有肉、有情有义的活生生的汉子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五、巧觅有力靠山

求人不如求己。一切靠自己，总比样样依赖别人，要安全、可靠得多。

但是，有人相助，要比单打独斗来得轻松愉快，也是不争的事实。何况当今世界，单打独斗能够成功的机会，愈来愈少。有贵人协助，成功的概率必然增大。

胡雪岩先得王有龄的帮助，再获左宗棠的支持，才能够青云直上，快速地开展事业。遇贵人，果然有福气。有实力，贵人的力量也才能发挥得出来。

一个人自己充实能力，加上有眼光，心眼灵活。有朝一日，巧觅有力靠山，彼此互利互惠。这就成功在望，如有神助了。

先充实自己，再巧觅靠山，才有发挥的余地。不充实自己，一味等待靠山的提携，是本末倒置，不可能成功。

重点提示：以人赚钱才是真功夫

赚钱、用钱、存钱，甚至于抢钱，成为人们生活中重要的活动。

衣服有口袋，主要用来装钱。口袋小而容量大，告诉我们把钱赚进来，就不要放它出去。口袋装不下，可以存进银行里。

赚钱的重要性，谁都知道。怎样赚钱？那就会产生意见分歧，各有见地。反对一切都向钱看，其理由也在此。

稍有历练的人，大多明白"以钱赚钱"的道理。把巨额的金钱存进银行，让他们去忙碌：自己坐在家里赚利息，照样花不完。但是，这种念头也不切实际，因为巨额的金钱从哪里来，对绝大多数的人而言，依然是一个很大的难题。说起来很容易，做起来实在不简单。

平心而论，以钱赚钱不算本事，以人赚钱乃真功夫。中国人最盼望遇贵人，不就是寄望于以人赚钱吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩的发迹，先得力于王有龄的支持，后得力于左宗棠的支撑。老实说，没有这两位贵人，胡雪岩再努力，恐怕也不过是糊口过日子而已。左宗棠官大势大，哪里是胡雪岩所能够高攀得上的？如果不是左宗棠遭遇各种军需上的困难，他这位"养口体不如养心志"的儒将，根本不可能无缘无故地和商人建立政商关系。

但是，话说回来，如果胡雪岩不是有心结交权贵，希望找出一条互惠互利的门道，也不可能紧紧地抓住这个大好的机会。

胡雪岩坚信自己努力之外，遇贵人才能够一帆风顺。一个人想要赚大钱、立大业，依靠自己努力，终究不如有人提携。好比爬山，靠自己一阶一石向上攀登，哪里比得上有人从上面放下一条绳索，把自己拉上去来得轻松、省力而愉快！

有人好办事这一句话，可以分成上、中、下三个层次来看。对上，有人提拔，使自己扶摇直上。平行，有人依靠，替自己分忧分劳。对下，有人跑腿，把自己吩咐的事情，好好完成。这样，还有什么办不好的事情？

这上、中、下三层次的人，对自己而言都是贵人。空有上面的贵人提携，缺乏左右和下面的辅助、支持，成不了大业。得到下面的支撑，找不到上面那一根提拔的绳索，辛苦一辈子，也不过如此。

上、中、下都有贵人，自己当然也就成了贵人。但是，贵人毕竟可遇不可求，而"遇"的功夫，就是胡雪岩成功的一大秘诀。

胡雪岩把"以人赚钱"活生生地运用在他的经商生涯里。他投下了空前的赌注，把人人都看不上眼的落魄小子王有龄，当作贵人，终于引出了真正的大贵人左宗棠。

深入一层看，胡雪岩并没有下赌注。他的习惯，是把每一个人都当作贵人看待，终究让他遇到了真正的贵人。他把太平军军粮官苏昆、帮忙卖米的两位老大、漕帮的鬼龙头，都看作贵人，一个也不得罪，人人都以礼相待，才是胡雪岩押宝的秘诀。

个案简介

雪岩得到左宗棠的信任，委托他代购军粮。雪岩把则云和成祥聚集起来，举行三人会谈。看看大家有没有合作的意愿？两人都表示愿意，雪岩等于多了两个好帮手，从此更是无后顾之忧，简直如虎添翼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资金的筹措当然由雪岩负责。他挟着左宗棠的势力，携带一座龙的雕像，再度访问漕帮。

一见面就把龙像送给漕帮老大，看见老大爱不释手，还故意问他喜不喜欢？

老大早就风闻左大人的事情，心想胡雪岩真不简单，出去外边转了一圈，竟然变成左宗棠的红人。

雪岩拿出五百两银子，请老大出面做个担保。向粮商借米五千担、马料一千斤。等到官银一到，马上还清。老大有意跟雪岩打好关系，勾上官方的势力，所以满口答应。雪岩果真凭一张嘴，替左宗棠筹措到所需的粮草和马料，不但结合官与帮的势力，而且为他自己建立了良好的特权水运网络。

粮食运到乌镇，官银仍然没有拨到。成祥担心垫付的五百两银子，大家都觉得粮食生意风险太大，不如重回老本行，开钱庄比较有利。

成祥想到钱庄，马上想起杭州。杭州失守，怎么去开钱庄？雪岩则打定主意要去上海。他吩咐成祥和则云先到上海把铺面物色下来。并且告诉他们：走官场先拜宝眷，会同行先说油水。

杨昌浚听到一些关于雪岩的流言，不敢不报告左大人，说是无商不奸，请左大人提防。左大人不以为然，正好胡雪岩求见，左大人便叫人在后堂备好棋盘，要雪岩和他下棋。

左大人吩咐左右，拿钉子来，把老帅牢牢地钉在棋盘上。然后笑着对雪岩说："只要你能让我这老帅挪动位子，就算你赢棋。"

一会儿，左大人问雪岩："我问你，你知道我为什么要把这老帅牢牢钉在这棋盘上吗？"

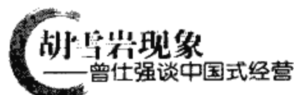
胡雪岩回说不知道。左大人不相信，说雪岩是不说，不是不知道。雪岩说出心中的感觉，左大人十分欣赏，问他为什么不求功名？并且勉励他"即或不为功名，只为明白事理，学做圣贤，也还是要多读点书为好"。

问题与解答

(1)雪岩把成祥和则云找在一起共商未来，他在打什么主意？

雪岩和成祥出来闯天下的时候，雪岩难免独断独行。虽然成祥拿他没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



办法，但也全力配合。可是事情告一段落之后，应该有一个阶段性的检讨，作为重新出发的基础。雪岩这种能放能收的功夫，实在很高明。

想想看，如果雪岩不这样做，他继续一路干下去，会不会引起成祥的怀疑？左大人到底给了你多少钱？这样一路做下去，会不会每一次都这么冒险？结果到底会怎样？有些合伙人，就是在这种情况下，弄得大家心不安。怀疑来怀疑去，终究以分开为结局。然后互相指责，都认为自己被对方吃了，坑了，觉得很冤枉。

雪岩在生意告一段落的时候，把合伙人召集起来，做一个财务报告，并且提出下一阶段的目标，征求大家的意见，要不要继续走下去？还是就此打住。发回本金和红利以后再说。成祥和则云，觉得雪岩的计划可行，愿意继续投资，彼此合作。有了共同意愿，比较容易同心协力。发挥高度的团队精神，一致朝向目标迈进。

一个人，应该专断的时候，要勇敢果断，才叫作当机立断。但是，结果要良好才行。否则一次下来，大家失掉信心，以后再也没有人相信他的果断力。一个人，应该民主的时候，要诚心诚意地尊重别人的意愿，让大家有自己决定的权利。不可以勉强别人要听从自己的主张。但是，在征求大家意见之前，最好先把未来的计划做好。让大家有判断的依据，做出正确的选择。

(2)雪岩告诉则云，从今天起他就是钱柜，有什么用意？

有了共同努力的目标，必须建立合适的组织，以求分工合作，整体配合。中国人的组织原则，说起来很奇怪，但是非常实用，那就是一般人所诟病的因人设事。西方管理，主张因事找人。他们的管理，以事为中心，把工作划分好，再根据工作的需要来找合适的人。看起来很科学，实施起来，却有很多困难。因为找来的人，往往和想象中的不一样。于是换来换去，始终找不到合适的人；偶尔很幸运，找到了合适的人，而这个合适的人，又觉得环境，薪资不合适而“跳槽”，你看要命不要命？反过来，由于人不容易找，流动性大，更加不敢以人为中心，不得不坚持以事为中心，让人跑来跑去。相处得久，彼此互相了解，配合起来当然更迅速可靠，而且彼此配合长久，经验累积得很丰富，不必多花时间沟通，自然有默契。知道张三的才能和习性，再来交付一些工作给他，比较容易做到适才适用的地步，所以因人设事，可以减少很多浪费，节省很多成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3)雪岩决定性的“干”,是不是已经争得了主导的地位?

组织一定要有首领,否则群龙无首,平时还无所谓,可以大家商量决定。一旦碰到紧要问题,时间急迫不容许商量的时候,那就十分危险,可能会带来致命的后果。承受不了,就只有公司倒闭一途,实在很不幸。

首领是怎么产生的?并没有固定的方式。现代人的思想愈来愈褊狭,褊狭到只承认选举,认为它是唯一最好的办法,其实是不对的。不相信的话,哪一家公司可以试一试,选一种职位,或是课长或经理,让员工直选,结果怎么样?天下大乱,不乱才怪。选举并不是唯一的方式,更不能说它最好。最好的方式是大家不必经过任何形式,自然而然产生出来的领袖,才是大家心目中真正的首领。胡雪岩、柳成祥、谭则云三人,并没有推定主持人,也没有指定谁是老板。可是从三个人异口同声说出一个“干”字,可以听出不同的心声。成祥和则云,只是说出“既然如此,决心干下去”的意愿,而雪岩的意思,含有“既然两位都有这种决心,那我们就这样决定”的裁决性力量。

主导地位是争取来的,全世界都不例外。问题是西方人大多用有形的方式来争取主导地位。中国人比较喜欢用无形的方式,争到好像没有争一样,比较自然的争来的主导地位,也比较持久。没有人想要,也就不会引起别人的抗争、制衡和罢免,获得主导地位的人,比较轻松、舒适,而且没有太大的压力,是不是比较好呢?

(4)雪岩再度拜访漕帮老大,和前一次有什么不同?

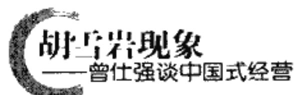
一回生二回熟,雪岩有了第一次拜访漕帮老大的宝贵经验,第二次再度拜访,当然要安心、方便得多。

第一次漕帮老大不理会雪岩,让他自生自灭,自己找生路。通过考验之后,才笑面相迎,而雪岩则已冒出了一身冷汗。通常第一次见面,除非是熟人,大多有一段摸索期。互相猜测、探索,然后才逐渐彼此了解。

如果第一次就留下坏印象,以后要见面,就更加困难。这时候要有充分的心理准备。打算接受难听的话,不好看的脸色。能够忍耐过去,才有重见天日的可能。

雪岩很不错,第一次和漕帮合作,就阴错阳差地有了好结果。消息传得很快,左大人给雪岩披红挂彩,杨昌浚即将出任漕帮总督,有这么多的好消息,再度和漕帮老大见面,气氛当然完全不同。雪岩居然敢轻松地开玩笑:何为老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大，此乃龙头也。要是第一次就如此嬉皮笑脸，不被老大痛打一顿赶出门去才怪。

知道送什么礼，就已经拉近了宾主两人的距离。又有很多助力，雪岩自然开门见山，明说有一事相求。

遇到陌生人，或者交情不够的熟人，不敢明说，不方便直说。遇到熟人，或者交情够，有把握却不是很熟的人，当然可以明说，也方便直说。说的人够爽快，听的人很放心，请求的事情当场敲定。二话不说，小事一桩，你看中国人有多痛快，多么容易沟通？凡事都要先下一些功夫。所谓水到渠成，瓜熟蒂落，事先都经过一番努力，下过一番功夫。

（5）雪岩觉得粮食生意利小而风险大，主张重返三人的本行筹办钱庄，这是什么道理？

主要的原因在于缺乏经验。一次又一次，获得丰富的经验，这时候要成功，当然容易得多。我们常说“缴学费”，以缴很多的学费来获取经验，可见经验相当重要。

雪岩从小在钱庄长大，对钱庄的业务十分熟悉。他把钱庄和粮食生意做了一个比较，马上发现粮食生意利少而风险大。不如重返钱庄本行，至少可以分散风险。

要赚大钱，先把自己的本行做好，再来做其他的。本行都做不好，贸然去做其他的事情，岂不是更加危险！

成祥比较老实，脑筋转不过来，以为搞老本行就要回到老地方去，所以提出疑问：杭州失守，我们没了立足之地。雪岩脑筋灵光，他老早想过这个问题：杭州失守，我们到上海。按理说杭州大家很熟悉，做起来比较有把握。上海这种生疏地方，而且繁华复杂，谁敢去？雪岩就有这种胆量，他认为三个人都有共同的经验，比一个人有经验要可靠得多，当然可以到上海去发展。

他筹办钱庄，也不完全是为了老本行。他看准了左大人这个靠山，想以人赚钱，所以盘算了很久，注意左大人能用的资源在哪里？左大人自己没有钱，但是他有很多很多的人，这些人有钱要存起来。如果想办法把这些人的钱合起来，钱庄的业务还有什么问题？在杭州，还不如上海安全。经过盘算才决定，而不是临时起意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6)雪岩派则云和成祥到上海，临行前特别提醒两人钱庄老规矩：走官场先拜宝眷，会同行先说油水，有什么作用？

到生疏的地方创立事业，最要紧的是建立人际关系。有人才有事，有人好办事，这是自古迄今没有改变过的原则。找人，找什么人呢？找官场的人，可以有个靠山；找同行的人，能够打听行情。官场、同业都有人协助，对事业的建立和发展，必定有很好的助益。

找官场的人，最好的办法是拜访官夫人。因为做官的人最怕惹事，对陌生人的警觉性很高，生怕会看错人给自己惹上麻烦。而且碍于面子，不好意思直截了当地谈论涉及金钱的事情。打惯了官腔，摆惯了官架子，说惯了冠冕堂皇、为民服务的好听话，一下子调整不过来。倒不如想办法找官夫人，送礼、谈回扣都比较方便。因为做官的可以一句话就把责任推掉，怎么有这回事，我完全不知道呀！我家里的人从来不涉及公务，不可能有这种事情。装成不知道，间接谈事情，大家都方便。找官夫人打点，再见官谈事情，通常很有效。

找同行的人，大家都是内行人，用不着拐弯抹角，不妨开门见山，把如何分享油水说清楚。免得互相猜疑，反而增加沟通的障碍。油水分享得宜，其他就比较好谈。见面不说油水，对方以为不付费白请教，当然不肯供应情报。说不定还提供一些不正确的信息，企图混淆视听，对自己相当不利。

(7)有人在左宗棠面前打雪岩的小报告，左宗棠却不为所动，为什么？

受到主管信任的部属迟早有人会打小报告。希望主管防备他，最好疏离他。因为不受主管重视，就不会形成众人打击的目标；一旦受到主管的重视，必然成为众人攻击的对象。不把他干掉，自己就不可能变成上司信任的对象。就算自己得不到上司的信任，至少也把对他的信任度拉下来。我也比较有面子。

雪岩由一个不相干的外人，一下子变成左大人信任的对象，把采购军粮的重大责任委托给他。这种举动，当然会引起部分人士的眼红。于是造谣、中伤，引起许多不利于雪岩的传言。杨昌浚向左大人报告，有人说胡雪岩满脑袋鬼主意，想不到左大人不为所动。回答说：没有主意他敢越权放账？没有主意他敢冒死献粮？杨昌浚还不死心，继续说：有人说他那批粮食本来是运往杭州送给太平军的。左大人的肚量很大，他说老百姓在官府和太平军之间左右为难，也是人之常情。杨昌浚无奈，只好说无商不奸，请左大人提防。左大人坦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然地说:只要我不和胡雪岩勾结,不利用他去做伤天害理的事情,让胡雪岩赚几个钱,也是应该的吧!

左大人经过几次考验,觉得雪岩是一个人才,值得委以重任,从此疑人不用,用人不疑,纵然有人打小报告,他也不会受到影响,真是一位不可多得的、懂得用人之道的首长。如果一听到小报告,便不敢重用雪岩,或者把雪岩叫来大家对质一番,那就不是好主管了。

(8)雪岩陪左宗棠下棋,左大人叫人把老帅牢牢钉在棋盘上,是什么意思?

在中国社会,最好记住一条法则,那就是:不是神经病的人,居然做出神经病的事情,必然有特别的作用。左宗棠显然没有神经病,他对下象棋也不是生手,现在叫人把老帅钉在棋盘上,当然是一种怪异的动作。我们最好不要用正规的标准来判断他,却应该马上提高警觉,左大人会这样做,一定有他的用意。绝对不是无缘无故,闹着玩的。

胡雪岩就有这种素养,当左宗棠要来人拿钉子把老帅钉起来的时候,他没有问为什么要这样?当一般人还逗留在这里浪费时间的时候,他已经动脑筋想好答案。所以左宗棠问他为什么要钉住老帅时,雪岩才会不慌不忙地回答:不知道。真的不知道时,心里会很慌乱,反而不敢答不知道。会胡乱找一些理由,希望能够搪塞过去。心中有数,知道答案是什么时,才敢笃定地回答不知道。左大人如果不喜欢他说出来,就会接下去说:好,那我告诉你。显得比雪岩高明,有满足感,对雪岩比较有利,因为对老板比较没有压迫感。左大人说:你知道,你是不说。可见他更欣赏雪岩这种含蓄的素养。把老帅钉住,要考验雪岩的智能,雪岩也不赖,安全通过。

(9)左宗棠劝雪岩不为功名也要多读书有什么用意?

左大人虽然欣赏雪岩,却也认为雪岩毕竟读书不多,将来责任愈来愈重,恐怕会出问题。所以他一方面赞美雪岩,笑那位任老板有眼无珠不会重用雪岩。一方面却教导雪岩,就算不为功名,也应该多读一些书。

不过,我们在这里要特别说明。左大人当时所说的读书,和现在大家所认识的读书,有很大的差距,可以说简直大不相同。左大人所说的读书是明白事理的意思。

雪岩和芮瑾,都没有读什么书,但是这两人都懂得许多做人做事的道理。因为他们所读的书,大多数是在教人明白事理。所以左宗棠也觉得奇怪,区区

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个民女怎么会有如此的胆识！明白事理的人，当然有胆识。

然而，道理是愈来愈深的，书到用时才恨少，所以人应该活到老、学到老，养成终生读书的好习惯。左大人生怕雪岩事业愈做愈大，人面愈接触愈广，不知道以后会遇见什么样的人？发生什么样的事？因此未雨绸缪，鼓励雪岩多读书，多明白事理，才能立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六、善用他人资金

偷鸡也要一把米，当作引诱鸡的本钱。做生意更需要资金，谁敢做没有本钱的生意？

然而，话说回来，靠自己的那一点本钱，能做什么？如果本钱够雄厚，不做生意又怎么样？为民服务，当官去，不也是一条出路？理想同样可能实现。

由于个人资金有限，最方便的办法便是找亲戚合伙，这就是家族企业盛行的道理。等到有一些信用，把朋友的资金也吸引进来。做到企业的股票公开上市，买股票的人，不管认识不认识？从事哪一种行业？钱的来路如何？资金都涌进来了。小本生意自己投资，大本生意必须善用他人的资金。借力使力，力量才会大。

重点提示：信用贷款 VS 自有资金

胡雪岩的第一份工作，是在钱庄当学徒。这对胡雪岩的一生，产生莫大的影响。人最怕的，就是入错行。选错了职业，想要成功，实在非常困难。

做小生意，当然要靠自己的一点小本钱？做大生意，就应该想怎么才能有那么大的本钱？大企业，就是用别人的钱所做出来的，要不然的话，银行、钱庄靠什么吃饭呢？用自己的钱做小生意，用别人的钱做大生意。不用钱做生意，那就更加有本事。请看现代大企业家，哪一个不是这样的呢？

雪岩的办法，是以信用贷款来代替自有资金。

以信用贷款，首先要有正确的信息，研判可能贷到款的对象。然后要有灵光的头脑，想得出对方可能接受的好点子。这时候必须配合能够打动对方的心，让他听得进去的嘴巴。眼光、头脑、口才三者结合起来，加上自己所造出来的势，信用贷款才有可能成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做生意主要靠信用，无论经营、管理还是个人的交往，信用第一。有信用才贷得到款，才有机会用别人的钱来赚钱。先动用信用贷款，才有机会用别人的钱来赚钱。

左宗棠向仁德钱庄借银子，要胡雪岩代购军粮，实际上也是一种信用贷款。政界、商界，有许多道理相通，所以才合得来。

信用贷款的要领是什么？这一点胡雪岩在钱庄受过良好的训练：走官场先拜宝眷，会同行先说油水。

个案简介

杨昌浚兴奋地向左大人报告，宁波道台以洋兵助战，连克数镇，特将功名簿呈上，请大人论功行赏。

左宗棠听了十分生气，痛斥用洋兵有如引狼入室，必然使主日弱而客日强，要大家离洋人远一点，对洋兵严加限制。胡雪岩却认为李鸿章能够靠洋人的常胜军打下上海，我们为什么不能靠洋人打下杭州？

左大人很不高兴，雪岩仍然不死心。左大人挥手让雪岩下去，雪岩才不敢多言。

几天后，左大人新任闽浙总督，派人去请雪岩。指出那天所说的话，虽有张狂之嫌，却也不无道理。决定派雪岩到上海，帮助左大人建立一支常捷军。并且指定王将军担任统帅，一起去找李鸿章商量建军大事。

忽然有人大声报告，阵前投降的杭州布政使林福祥押到。左大大只说一声推出去砍了，便头也不回地走了。王将军告诉雪岩，这是左大人的必斩之律。林福祥出尔反尔，脚踏两条船，如今再哀叫，要求饶命，左大人也丝毫不为所动。

雪岩和王将军来到上海，王将军说左大人最恨没有骨气的人。雪岩则趁机告诉王将军："做生意的人，只讲和气不讲骨气。"

两人忽然听到一声惨叫，原来是人力车撞到挑行李的阿福。车上的小姐受到惊吓，雪岩趁机攀上关系。

王将军嘲笑雪岩是生意人，见了女人就眼花花。雪岩则回说人非草木孰能无情？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安顿好王将军，雪岩去找成祥和则云。原来上海的钱庄已经装修好了，只花了不到九千两。

雪岩交代成祥到德国洋行去打听一下，现在洋枪、洋炮的行市如何？采用什么样的结账方式？

然后又问成祥：有没有听过上海有一个玉蕙小姐？同时把在街上巧遇人力车上那位玉蕙小姐的过程，大概和成祥说明一下。

想不到成祥回答：玉蕙不但戏唱得好，而且听说和上海的外商打得可熟呢！

雪岩知道他所要找的，就是玉蕙这种人。

问题与解答

(1) 雪岩劝左宗棠购用洋枪洋炮，是不是想做军火生意？

胡雪岩听说洋人帮助李鸿章的部队打了胜仗，马上动脑筋建议左宗棠也依样画葫芦，找洋人来帮忙。胡雪岩这种策略，现在叫作仿冒。其实有样学样，只要学的是好样，又有什么不可以？现在要加上一道手续，就是先查一查，李鸿章这一招有没有登记专利权？如果有的话，应该特别小心，依照专利法来办理。假如没有申请专利，大家都可以跟进并不违法。中国人的脑筋，大多会仿冒到好像没有仿冒一样，怎么会仿冒到被人家抓到？真是太不用心了，是不是？

在商言商，胡雪岩的这个建议并不是完全居于战争的需要。如他嘴巴上所说的，精忠报国，要克服杭州城，打败太平军。他心里的盘算，是找洋人打仗必须购买洋枪洋炮，而这一笔军火生意，势必非同小可。

雪岩口是心非，嘴巴上说精忠报国，心里头想着赚军火钱，有没有罪过？是不是虚情假意，或者不仁不义？

没有，完全没有。商人求利，是天经地义的事情。军火也是生意，而且自古以来都是大生意。雪岩不做，别人也会做，说不定赚得比雪岩还多。生意和社会公益结合起来，负起社会责任，当然可以照样赚钱。

但是，雪岩并没有口是心非，他两样都想到了，只是一样由嘴巴说出来，另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一样放在心里头，没有说出来而已。这样做是对的，不必把那一样不必说的也说出来。做生意，能想到社会责任，就已经很不错，不必苛求。

(2)雪岩建议左宗棠筹组洋军，在左宗棠考虑期间，为什么坐立不安？

干部向老板提出建议，如果抱着无所谓的心情，反正我已经建议了，要不要采纳是老板的事情。用不着我操心，因为操心也没有用。这样的干部，是不可能成功的。要注意人是习惯的动物，被老板否决过一次以后，就经常会被老板否决。自己愈没有信心，老板否决的信心就愈坚定。干部应该改变自己的态度，不提议则已，一提出来就要老板接受。彼此愈来愈有信心，事情才可能愈来愈顺利。不胡乱提议，一提议就要通过。这样的干部，前途光明，也容易获得老板的赏识。

雪岩不是左大人的干部，却时时把自己当作干部看待。不敢不提出建议，却又不敢乱提建议。

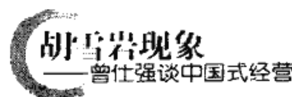
杨昌浚报告左大人，宁波道台以洋兵助威打了胜仗，请大人论功行赏。左大人听了非常生气，第一句话就是放肆，靠着洋兵打仗还敢邀功行赏。并且要大家离洋人远点，对洋兵严加限制。在这种气氛之下，一般人不是默不吭声，便是顺着左大人的意思讲一些奉承话，以迎合老板的心意。雪岩却完全相反，居然主张靠洋人打回杭州城。左大人不客气地说：我不是商人，不会唯利是图。一般人不是赶快打住，不敢再往下说，便是改口顺应左大人的意见。雪岩却刚好相反，他不但提出不同的意见，而且敢坚持，反而引起左大人的反思，觉得雪岩的话有一点道理。雪岩马上适可而止，说：大人雄韬伟略，自会明断的。不管怎么样，老板的面子还是要顾的。

(3)左宗棠认为雪岩所言，不无张狂之嫌，也不无道理，最后指派雪岩到上海协力组建常捷军，是什么用意？

老板接受干部的建议，多数不会只说好话，不说坏话。因为只说好话，似乎完全赞成干部的意见，使干部认为他的建议十分完美，否则老板为什么连一句责骂的话都没有？因而得意忘形，以至于执行起来，就会粗心大意，以至于阴沟里翻船，大意失荆州，那不是太惨了吗？聪明的老板，当然不愿意看到这样的结局。所以赞成之前，先说几句不好听的话，让干部提高警觉，慎重办事，以期圆满完成任务。

左大人先说，昨天你说的那些话，不无张狂之嫌。告诫雪岩以后说话仍旧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要特别小心，不要以为得到上级的信任，便可以大胆地说话。然后才说也不无道理。现在赦免你张狂之罪，要你用心办好不无道理之事。

(4)左宗棠的必杀之律是什么？为什么由王将军说出来？对雪岩有什么作用？

左宗棠把如此重大的责任交付给雪岩，他不能不提防，万一雪岩有变，他要怎么办？可是他又不能因为不信任雪岩，而不把这么重要的事情托付给他。这样也为难，那样也不是的情况，被称为两难。两难还是要办，不办解决不了问题。所以他趁着浙江布政使林福祥求见的时候，大声指责他临阵脱逃，阵前投敌之罪。中国人说话特别大声的用意，就是要其他的人都听到，以收杀鸡吓猴之效。

林福祥大声求饶，口称卑职该死，卑职有罪。左大人毫不留情，一声推出去，砍了，吓得林福祥大叫饶命，也无济于事。王将军追随左大人多年，当然很有默契，马上向雪岩指出：这是左大人的必杀之律，借着这个机会，让胡雪岩明白出尔反尔，脚踏两只船是左大人最痛恨的事情。违反的人，必定要杀头。左大人和王将军真的是心有灵犀一点通，配合得天衣无缝，恰到好处。

雪岩这一次要到上海，左大人知道他机警而善于应变，但是毕竟是初生之犊，对可能遭遇的还是要防而再防。同时左大人也是为了防止胡雪岩不小心上了他人的当，造成脚踏两只船的恶果。那时候再来杀他，岂不是太可惜？

老板事先防范，不让员工做出不利公司的事，是一种明智的方式。否则员工不慎，做出不应该做的事，老板处罚他不好，不处罚他也不好，对员工、对公司都有害无利。雪岩如果明白左大人的苦心，应该有正面的、积极的好处。

(5)做生意的人，只讲和气，不讲骨气，这是什么道理？

这句话是胡雪岩用来响应王将军的话的，意思是他了解左大人的用意，为人必须忠诚，不能脚踏两只船，做一个不忠不义的人。但是他毕竟是商人，并不是军人，所以没有必要也没有办法和王将军一模一样。希望王将军以后不要时时用左大人来压制他，也不能要求雪岩和他有一样的想法，处处用军人的标准来衡量他。

王将军说出左大人的必杀之律后，雪岩当然没有话讲，而且也不应该有所怀疑。也就是必须谨记在心，永不违背。王将军认为左大人的威势足以压制雪岩，所以趁机又提出左大人最恨没有骨气的人。雪岩知道时机合适，而且不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可不稍微表示一下自己的看法，才能足以保护自己的安全和自由。也以轻松口吻，简单地说：我们做生意人只讲和气，不讲骨气。一方面替自己找盾牌，一方面也提醒王将军，要做生意，还是要遵守商界的法则和作风。

讲和气，才能和气生财；讲骨气，才能捐躯沙场。这是商人和军人最大的差异，胡雪岩想要由商界介入军界，就必须辨识得十分清楚。王将军一直在军界，对商界并不熟悉。雪岩趁机让他有一些了解，将来合作起来，必定更加顺利。

和气要忍，能忍得一时之气，才能求得大家的和谐。做生意的人以和为贵，所谓生意不成，交情依旧在。意思是要看得远些，想得长久些，忍耐第一。骨气要勇，只有勇敢面对一切困难，才不致阵前逃亡，对不起国家和百姓。军人打仗，以不败为目标，最重要的是勇冠三军的气概！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七、用心建立关系

经商之道，最要紧在建立关系。无论筹募资金、购买原料、寻觅货源、广告销售，都离不开关系。

东西是怎么进来的？靠关系。东西是怎么出去的？也靠关系。法律是无情的，只对大家不对个人。关系则是充满人情味的，对个体远大于对众人。

中国人最喜欢也最擅长搞关系，有了关系一切都没有关系；没有关系什么事情都可能有关系。虽然说得有些夸大，却也不是空穴来风。关系够，什么话都可以直说；关系不够，什么话都不方便说。你看，相差有多远！

于公于私，都必须讲关系。所以平日应该广结善缘，用心建立关系，到时候才知道原来功效这么大。

重点提示：利益交换是经商的基本策略

经商要求顺利，必须充分利益交换。彼此互惠，双方自然乐于合作。如果是只求片面利益，除非抓住对方的把柄，施以高压，不然很难达成协议。

胡雪岩为了贷款购买洋枪洋炮，约会戏子玉惠。信誓旦旦地给玉惠以美丽的远景。希望透过利益交换，使玉惠帮助向英国银行贷款，此举可视为男人计，勾引术。

玉惠同样以利益交换，向唐廷枢买办打通关节，获得五十万两的巨额贷款，是典型的美人计。

则云和成祥担心贷款金额太大，搞不好会把自己的身家性命也赔进去。雪岩慨然承诺：成功了是我们大家的，失败了我个人承担。这一句话，听起来很有力，也很受用。认真追究起来，也不过是一。

雪岩购买洋枪洋炮，侵害了丁日昌的权益。他借口私自购买枪炮是反叛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罪，没收雪岩所购买的军火。幸亏郭大人及时赶到，以官大一级压死人的势，将丁日昌吓得抱头鼠窜而去。官场斗法，全凭权和势。

有事来让干部去顶。因为他实在缺乏同丁日昌利益交换的东西，可以说毫无办法。不躲起来只有平白受罪、受辱，反而不好。当老板的都会这一套，而且到时候都用得上。

郭大人一出现，雪岩也马上从暗处跑出来。他自问有条件可以和郭大人利益交换所以斗胆站出来。

雪岩善于运用利益交换的策略，拉拢左宗棠作为靠山，和漕帮老大合作，透过玉惠贷得巨款。逢人就给一点好处，好像是利益交换的先决条件。

互利互惠，原本是合作的最佳方式，只要目标正大，利益合理，应该是很好的策略。问题是正大、合理的标准并没有公定的依据。各人的看法不同，很容易引起纷争，这是必须特别谨慎的地方。

合理的利益交换，为公的互利互惠，通常比较安全。公和私一念之差，但是结果经常有天壤之别。经商必须合乎公道，是不是很有意思？

个案简介

王将军为了筹建常捷军的事求见李鸿章。在衙门口足足等了一个时辰，李鸿章开始说要接见，后来又推说租界赴会，必须剃头刮胡子，要王将军改天再来。

王德榜穿着全套官服和胡雪岩大摇大摆地走了进去。丁日昌挡驾，问他们是什么人？答说左宗棠派遣，有要事面见李大人。李鸿章听见喧闹，满脸怒气地走出来。面无表情地吩咐丁日昌，把客人带到里面去。

进了内室之后，李鸿章坐在椅子上闭目养神，丁日昌报告左大人有一封来信。李鸿章要他读给他听。听完之后，看着胡雪岩好奇地问："左公怎么把这事交给胡先生这么个商人来办？胡先生又怎么看待国与商呢？"雪岩不甘示弱地回答："商人之利和国家之利是相得益彰的，朝廷允许通商，雪岩才敢。"李鸿章虽然表面上不动声色，可心思却暗叹：左宗棠手下有人才啊！等他们退下后，李鸿章又亲自把左大人的信拿起来，仔细看了一遍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡雪岩不愿意让洋炮局包揽常捷军的军火，决定自己想办法借钱。于是把脑筋动到玉惠身上，希望透过她向英国银行贷款。玉惠心想从中可以大赚一笔，答应冒险找高德立。他知道这个洋人对她有好感，常常找机会要亲近她。胡雪岩却连声阻止，表示不能让玉惠落入虎口。玉惠问雪岩要贷多少钱？雪岩故意轻描淡写地说："五十万两。"并且说这原本是军事机密，由于玉惠不是外人，才敢据实相告。雪岩发誓事成之后玉惠就不需要再落入风尘，给玉惠一片美丽的远景。

雪岩回来告诉成祥和则云，两人担心借这么多钱将来怎么还？雪岩坦诚地说：成功了，算大家的；失败了，是我的。说着说着玉惠竟然来了。雪岩把她介绍给成祥和则云，然后把藏在后院的轿子抬出来，让玉惠坐上去，由雪岩和成祥两人抬着，弄得玉惠心花怒放，觉得十分骄傲，下决心要为雪岩找到钱。

通过玉惠的努力，真的让雪岩从外商银行借到五十万两银子。雪岩向借来的银子下跪，口中念念有词。成祥和则云不约而同地尊称雪岩为东家，要他立个规矩，大家可以有所遵循。

问题与解答

(1)胡雪岩和王将军直捣租界俱乐部，要面见李鸿章，为什么要这样煞费周章？

中国人常常用避不见面来抬高自己的身价，让对方知道要见一面都十分困难，因而不敢冒犯，更不敢提出太多的要求。李鸿章听说左宗棠的部将求见，心中有数，马上料到他这一次来访的主要目的是要他帮忙筹建常捷军。要拒绝嘛，传出去不好听；要出力嘛，终究对自己不太好。所以王将军求见时，李鸿章让他在衙门口足足等了一个时辰，暗示不会给他帮什么忙。后来又说租界赴会需要剃头刮脸，改日再来，意思是和洋人打交道不简单，光凭这一点你左宗棠就比不上我李鸿章。王将军气得要死，可惜有勇无谋，想不出对策来。胡雪岩够机智，想出衙门不能进，租界总可以闯吧！就和王将军直捣租界俱乐部，利用李鸿章当着洋人的面怕闹事的心理，终于会见了李鸿章。

(2)李鸿章当着王将军的面，要丁日昌读左宗棠的信，过后却又自己拿信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来看，他为什么这样做？

如果李鸿章是位听觉型的人物，只习惯用耳朵听，不喜欢用眼睛看，那倒也没有什么特别的用意。如今王将军走开以后，李鸿章又亲自把信拿起来看看，可见他并不排斥使用眼睛观看东西。纵使他不是一位视觉型的人物，生怕会听错了，或者根本听不清楚，甚至听不进去。他可能是一位耳聪目明的聪明人，用耳朵用眼睛都十分灵光。

既然这样，他为什么当着客人的面要丁日昌念信，而背着家人却又自己看呢？很明显的，他在摆架子，特别是在左大人的部将面前，不亲自看左大人的书信，叫旁人念，分别是看不起左大人的表示，同时也在向王将军表态：你家主人在我的眼中，没有太大的分量。你不可在我面前太放肆，也不必提出太多的要求，当然更不能寄以太高的希望。俗语说得好，打狗也要看主人。谁敢打老板的狗？打老板的狗就等于打老板，一定得罪老板。反过来说，给狗难看，就是给狗的主人难堪。李鸿章给左宗棠的部将难看，也就等于给左大人难堪。如果不是这样，李鸿章就会亲自把左宗棠的信接过来，很高兴地扯开来，面带笑容地看下去。但是，他如果这样，就等于鼓励王将军和胡雪岩可以把他当作自己人，有话请讲，不用太客气，岂不是找自己的麻烦？而且自己的部将也可能会错意，认为李左一家人，以后不再提防。那还得了，所以才会有这么一出戏。

(3)李鸿章当面质疑胡雪岩怎么看待国与商？雪岩回答国家之利与商人之利相得益彰，与现代社会是不是相符合？

古代士农工商四民，分得相当清楚。士的儿子，继承为士，并不从事其他工作。到了宋太祖，将天下的利权，都尽归于官，使得士大夫的生活产生困难，不得不兼务农业。农家子弟变成士大夫的概率很高。有农耕的支持，才能专心读书，以求取功名。商业发达以后，商人比农人更有钱，可以栽培子弟。所以宋以后的士大夫，大多出自商人家庭，以至于士与商的界限很不容易清楚地划分。由于商人拥有财富，许多有关社会公益的事业，也逐渐从士大夫的手中转移到商人的身上。左宗棠对于国事和商务的配合，比李鸿章开通得多。

现代社会，更是工商为重，经济发展成为治国的根本。无论外交、内政、军事、教育，都需要大量的金钱来支应，以致经贸挂帅，连总统出国，也要带着一大批生意人，才会被外国政府所重视。钱来总比炮火来更受欢迎。只要国家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的利益和商人的利益相配合，不因为商人的利益而影响到国家的利益，那么两者相得益彰，应该是十分可能的事情。

读书人不一定要做官，从事农工商业照样可以报国，为国家社会，尽一份责任。现代人对商业的兴趣，往往比政治、外交还要大，因为有钱人当官，大家比较有信心，大概不会贪污；没有钱而当官，大家都很怀疑，不贪污，日子怎么过？因此由于担心害怕，而对他们失去信心。

（4）要借钱，不能不装轻松；要贷款，金额小不如金额大。雪岩透过玉惠贷款，又是为了什么？

借钱给人家的人，最关心的是什么？是能不能收得回来？否则借出去收不回来，岂不血本无归？债务的偿还能力，是贷款的时候，大家最注意的事情。借钱给人家的人，还有一种习惯，就是宁愿借给有钱的人，也不愿意借给穷人。原因很简单，有钱人还得起，没有钱的穷人还不起。所以愈穷愈需要借钱，却愈借不到钱。愈富有愈不需要借钱，却偏偏被人家看上，常常来拜托贷款。而且贷得愈多，他愈高兴。天下事就是这么矛盾，让人觉得不可思议。

要借钱，就绝对不能小气。穷得连请吃饭的钱都没有，还借什么钱？请客气派，出手大方，表现得很轻松，给人以借得到借不到钱，好像无所谓的样子，钱就借到了。请客寒酸，舍不得付小费，表现得很紧张，好像等待借钱买米下锅，谁看了都会害怕，当然借不到钱。装阔借钱，才容易借得到。

贷款的金额小，大家认为这么一点钱都要借，可见很穷，千万不要借给他。一开口金额很大，有这种勇气的人，一定很有钱，不然谁敢借这么多钱？于是就放心借给他。

雪岩透过玉惠贷款，如果是为了熟人方便说话，关系够比较容易打点，那是情有可原。假定是为了借机会找玉惠，结识如花似玉的小姐，那就是自讨苦吃。嘴巴说三生有幸，心里想到此为止，那还好办；若是真的以为人财两得，又可以贷款，又获得美人芳心，将来的苦，一定有得受。不过聪明如雪岩，恐怕也难过美人关呀！

（5）谭则云、柳成祥担心贷款数额太大，雪岩则说明成功了是我们大家的，失败了雪岩自己愿意承担，为什么？

雪岩好像有这么一个习惯，就是自己做的事情自己承担责任，这是一种成功的保证。因为没有这样的决心，不但不会用心思考，以策安全；而且容易半途而废，遇到困难就产生退却、避开或者放弃的念头，当然不可能成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩在钱庄越权决定借银给湘军时，他向则云、成祥保证：没关系，二位有事，有我呢；老板追究，我担着。

决定做粮食生意时，雪岩对成祥说：你去钱庄借银子，我去闯那鬼门关。以原价抛售生死米，成祥担心得很，雪岩说：如果这次咱们败了，由我胡雪岩一个人去承担。

漕帮老大难见，雪岩自己去见。王将军查哨，雪岩自己去对付。有责任不逃避，有危险要承担，这是雪岩十分可爱而且非常可贵的个性。跟着他的人，相信都很喜欢。

雪岩认为生意场上，向来是小险小利，大险大利。敢冒大险所得到的好处才会多。最要紧的是要有眼光，看得准，以求有惊无险。万一看不准，结果会险象百出。

这一次贷款，连钱庄出身的成祥和则云都觉得金额太大，万一失败了，恐怕倾家荡产之外，还要把性命赔进去。雪岩为安两人的心，坦诚地说：成功了，是我们大家的；失败了，是我的。有这样的气魄，不是东家，也有了东家的气概，难怪则云、成祥，明明是合伙人，却心甘情愿地称呼雪岩为东家，而雪岩也当仁不让地当起老板来了。

(6) 雪岩向借来的巨额银票下跪，口中念念有词，他在干什么？

老实说，雪岩当初想用嘴巴借钱，并没有想到能够借到这么多的钱。他在钱庄工作那么多年，看到多少银子进进出出。但是从来没有同时在自己手掌中握过这么多银子。雪岩现在的心情，究竟是什么样的呢？

如果他很开心，开心到毫无戒惧，他就会太顺了，反而很快会掉下来。这样对他并没有好处，反而可以看出大难快要临头了。很多人有了钱以后，什么都忘记了，很快就招祸。这是非常不幸的事情，偏偏很多人都逃不出这种厄运。

雪岩很开心，但是他仍然十分戒惧。生怕运用得不好，将来身败名裂，岂不更加可悲？他向借来的巨额银票下跪，口中念念有词，为的是什么？为的是向自己宣誓，给自己一个警惕。务必要谨慎，特别要用心，绝对不能大意。

一个人下跪，如果用来求神保佑，或者求人原谅，那就非常不值得，也没有一点点把握。

雪岩下跪，不求神，也不求人。他是对自己的良心下跪，加重自己的信心，也增强自己的责任心。对自己宣誓，好不容易借来这么多的钱，胡雪岩哪，你可要特别特别用心，好好加以经营，不要对不起自己啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八、彼此互相帮忙

现代人喜欢说:敬请合作。听起来富有平等的精神,大家站在同一水平线上,彼此合作。但是内心的感受,也相当平等,把它当作普遍性、一般性来处理,那些特殊性,个别性的成分,全都不见了。

聪明人知道讲求平等,就得不到特别的照顾,因此宁愿能屈能伸,说:请帮忙。同样一句话,听的人要受用得多,至少知道我在帮忙,而不是合作而已。心中充满乐意,当然格外施惠,只要尺度松动一些,已经十分方便。请人帮忙,要比敬请合作,诚意得多。

雪岩的成功,得到人家的帮忙,是一大要因。而且他能屈能伸,拿捏得恰到好处,所以大家也乐于帮忙。

重点提示:互利互惠 VS 互相利用

本来互利互惠和互相利用的差别相当模糊,不容易说得清楚。大概我们高兴时,说得动听一些,就称为互利互惠;一旦发起脾气,情绪不好时,那就说得难听,不是互相利用,是什么?

中国人的事情,其实也很简单。心里头认为互利互惠,自然就真的互利互惠。心中念着互相利用,果真变成互相利用。心想事成,一点也假不了。

胡雪岩对左宗棠,一心一意互利互惠,丝毫不敢有互相利用的念头。可是胡雪岩对李鸿章,却是心存互相利用的想法,不敢有互利互惠的奢望。

人与人间的关系,就是这么奥妙。都是一面之缘,但是所结的缘有厚有薄。有互利互惠的缘,也就有互相利用的缘。一念之差,效果大不相同。但是内心的感受,则有如寒天饮冰水,点滴在心头,非常清楚。

我们相信,存心互利互惠,比较容易产生良好的结果。双方互相利用,到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

头来往往反目成仇。演变成互相残害，结果是两败俱伤，悔不当初。

胡雪岩的成功之道，就是把自己和成祥、则云紧紧地绑在一起，互利互惠。同时也将自己的从商事业和左宗棠的军事生涯紧密地连在一起。不管左大人怎么想，胡雪岩总是朝着互惠互利的方向去努力。

一生当中，能够找到几个志同道合的朋友，大家互利互惠而不互相利用，就已经奠定了良好的成功基础。如果还能够找到坚实有力的靠山，把自己和靠山紧紧绑在一起，成功的机会更大。胡雪岩在这一方面的成就，实在不容易，也可以说十分幸运。

个案简介

玉惠借到五十万两银子，自己和毕四姐也搬过来和雪岩一起住。雪岩为了给玉惠赎身，给了戏馆四百两银子。则云心中不满，认为这样花费，很不值得。成祥比较看得开，认为也没有什么大不了。则云念念不忘那四百两银子，咒骂着："这女人早晚是个事儿。"

李鸿章听说雪岩借到了钱，大骂丁日昌办事不力，劝不动洋人。丁日昌亲自到阜康钱庄兴师问罪，雪岩听见丁日昌的声音，马上避入书房，让成祥和则云去应付。丁日昌威胁成祥：尔等私购军火，意在谋反。玉惠挺身而出，说这是左大人的货。丁日昌搬出洋炮局的御封，下令把在场所有军火都封了。幸好郭嵩涛大人及时来到，胡雪岩赶紧出来见面。丁日昌害怕，带着部属落荒而逃。

胡雪岩避开兵家征战的杭州城，把生意的根基扎在经济繁荣的上海。利用外资，协助左宗棠建立装备精良的常捷军。

他想起杭州的家人，要阿宝回去一趟，看看家人和芮瑾，也到成祥家看看，再把则云的妻子接过来。

说到芮瑾，阿贵显得很高兴，好久没有表姐的消息了，心中十分挂念。但是站在门外的玉惠听见芮瑾的名字，虽然不知道是谁，却又好奇又嫉妒。等到晚上，还吃醋地问雪岩芮瑾是谁？

成祥和则云看到雪岩在生意扩大的好时机，居然能如此体贴下属，而且连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家人都照顾，不禁感动得泪都快流下来了。

雪岩豪言壮语地说："只要我能办到的，我就不能亏待了大家。"听得成祥和则云又是深为感动。

雪岩交代阿贵带一船好米回杭州，而且明说要送给太平军。成祥不知道雪岩为什么要冒这种险？

毕四姐抱怨雪岩什么人都想到了，单单没有想到玉惠的老娘，气得玉惠一转身就回房间去了。

问题与解答

(1)谭则云和柳成祥两人在背后议论雪岩，是不是正常的现象？

我们最好认定，这是一种正常的现象。如果则云和成祥，不敢在雪岩背后议论他，不是雪岩过分霸道，凶狠到没有人敢在背后议论，便是则云和成祥已经到了貌合神离、各怀鬼胎的笑里藏刀的局面，这些对事业的发展，都没有好处。

则云首先发难，说为了一个女人，给了戏馆四百两银子，意思是稍微有钱就乱花费，这样下去还得了吗？成祥回答说：要是和那借来的五十万两比起来，并不算多。

则云说雪岩被任老板辞退的时候，任老板赌气说，要想成自己的气候，就得自己去打柜台，真的让他说准了。成祥的说法就不一样：我看他就是比咱们强，不服不行。

同样和雪岩一起做事，则云只不过把雪岩当做工作上的老板，就像过去追随任老板一样。则云对待雪岩恭敬小心，并没有把雪岩当作难得的老板。成祥就不一样，他对雪岩不仅仅是干部对老板的感情，也不仅仅是邻居加上老朋友的友谊。他把雪岩当作工作上的导师，这一点非常难得。

则云说成祥是开山老祖，没有成祥去借钱，雪岩怎么会有今天，成祥赶快说还提当初干什么？从这一点更加可以看出两人不同的心情，可惜雪岩不清楚这些事情，不知道两人的议论。

(2)则云看出玉惠搬进阜康钱庄迟早会出事，雪岩为什么看不出来？

工作场所，是工作的地方，和居家的住处，最好有所区别。因为工作场所，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原则上只容许和工作有关的人员活动，大家有共同的认知，也有共同的工作经验，对事情的看法相当一致。不容易出现错误的研判，发出不正确的信息。如果住家和工作场所混杂在一起，某些对工作不熟悉的人，很容易由于一知半解、断章取义，或者缺乏经验，有意无意地导致若干误解，传言甚至于谣言，弄得士气低落，误会丛生。

谭则云看到雪岩把玉惠接进阜康钱庄，马上预感到：这女人哪，早晚是个事儿！可是雪岩聪明一世，却糊涂一时，居然看不出来。大凡一个人在最得意的时候，必须特别小心，因为灾祸的种子，可能悄悄地种下去了。所谓祸福无门，祸福相依，就是说有祸的地方就有福，有福的地方就有祸。他如果和玉惠只保持工作上的联系，付给她合理甚至稍微优厚的待遇，却不和她扯上感情上的纠缠，也不让她住在自己的事业体里面，可以减少许多无谓的困扰。可惜胡雪岩初到上海，事情又特别顺利，高兴得不能更深一层去考虑这一方面的事情。则云、成祥都不方便劝阻，所以种下了祸根。

(3)丁日昌来阜康钱庄兴师问罪，胡雪岩为什么反而躲起来？

胡雪岩一向敢作敢当，从来一人做事一人当，不逃避困难，也不临阵脱逃。为什么这一次丁日昌来访，胡雪岩却一反常态地要成祥去抵挡。自己躲起来，和一般人一样，用说我不在来避而不见面。雪岩这种作风，和任老板有什么不同？简直一模一样，这又该怎么解释？

虚拟一下，胡雪岩跑出去迎接丁日昌，结果会怎样？丁日昌如果不分青红皂白，当场把胡雪岩扣押起来，以私自买卖军火论罪。左大人鞭长莫及，远水救不了近火，等到想出办法来搭救，恐怕为时已晚，岂不造成很大的遗憾？

说胡雪岩不在，丁日昌当然不会相信，这么大的事情他不在？一定是躲起来！可见中国人都很灵光，蒙不了什么人的。玉惠什么身份都没有，反倒好说话，她说：这些东西是浙江巡抚左宗棠左大人的货。丁日昌哪里不知道？他只是存心找茬。柳成祥趁机鼓起勇气，问丁日昌凭什么来查问！丁不轻易现身，看看事情怎么演变，再做打算。中国人主张能拖就拖，并不完全是坏主意。有办法，当机立断；没办法，能拖就拖。还有时间，再拖一下；时间已到，这才当机立断。

(4)郭大人及时赶到阜康钱庄，丁日昌完全变成另一种脸孔，是不是官大一级压死人呢？

对一般民众来说，现官不如现管。管得到才算数，管不到官再大也没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用。但是同样是政界人士,那就不一样了。官大一级压死人,只要官位比较高,就威风凛凛,就不怕官职较低的人不低头。丁日昌刚刚还神气活现,郭大人一出现,他就矮了一大截。赶忙打躬作揖,拜见郭大人。

中国人的规矩是大家都依法办理。不过这个法,是有弹性的,可大可小。愈基层法的弹性愈小,愈高阶层法的弹性愈大。往往基层人员说依法不可行,高阶人士却认为同样依法,可以行得通。一句死脑筋、不会变通,便把基层的决定给否决掉了。官阶高,弹性大,当然认为基层人员死脑筋,而基层人员,也没有什么话说,挨骂就是。

还有更妙的,是高阶认为合法,却要基层来负责任。因为高阶往往口头指示,无凭无据。造成事实之后,如果效果良好,果然脑筋好,遂得变通。一旦效果不良,甚至产生弊端,上级就把责任往下推。反正口说无凭,死不承认,部属又有什么办法?这种情况,自古迄今,似乎都在流行。官大一级压死人,在这种情况下显得人人都不服气。

我们让高阶主管拥有较大的弹性,是希望把事情调节得合理。所以高阶有权改变,但是必须负起责任。而且要有把握,每次调整,都更加合理。这样,部属才会口服心服,并且热心配合上级的调整,把事情做得更好。官大一级压死人,压得合理,才是正常的运作。

(5)郭大人一出现,胡雪岩立即露面,会不会更加得罪丁日昌?

雪岩躲在里面,并不是逃避责任。因为再怎么说,他是东家,必须负起全部责任。他又是一位勇于负责的人,面对应该负的责任,他不但逃避不了,而且他也不想逃避。他之所以躲在里面是等待转机。玉惠的话,改变不了丁日昌的行动。意思是让雪岩知道,这时候搬出左大人来,并无功效。成祥的质疑,丁日昌胸有成竹。让雪岩知道,丁日昌有备而来,不会轻易改变心意。种种方法的尝试,都在警告雪岩,这一回事态严重,非同寻常。他唯一的希望,便是祈求贵人早日出现,救星快一点光临。在这种热切的盼望中,郭大人出现了。不管有没有效果,这是唯一的希望。雪岩迫不及待,赶快出现。顾不得刚才跟丁日昌说过,自己不在家。反正不是自己亲自说的,可以推说成祥不知道自己在里面,才这样说的。老实说,丁日昌怎样想?这个时候的胡雪岩已经管不了那么多了。赶紧走出来说:拜见郭大人。郭大人一句左宗棠所派之士岂能与小人同拜,丁日昌当然听得明白。再一句狗眼看人低,耍威风耍错了地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方，丁日昌锐气尽失，果真有如丧家之犬。随着郭大人一声滚，只好一肚子委屈地滚了出去。雪岩的危机，由于贵人的临门，而立即化解，谁说不是有人好办事呢？这种情形，到今天仍然比比皆是。

(6)雪岩派阿宝回杭州接则云妻室，为什么不考虑成祥的家人呢？这样做可能产生什么后果？

则云的职责，是管钱的钱柜，按理说必须常驻上海。他只身来沪，妻子远在杭州。雪岩自己有玉惠做伴，两相比较，未免不近人情。雪岩将心比心，要阿宝回杭州的时候，顺便把则云的妻子阿莲嫂带到上海来和则云团聚。雪岩这种决定，是安定干部心情，安定干部生活的措施，十分人性化。相信则云的内心，会感觉到无比的温暖。

雪岩看看自己，想想则云，这种推己及人的心情，是老板照顾干部的最佳方式。那么，成祥又如何呢？为什么雪岩只想到则云，却不同时顾及成祥呢？是不是雪岩偏心，或者考虑得不周到，才会发生这种顾此失彼的差错！

成祥的主要职责，在总管各地事务联系，不可能固定待在上海，把家搬到上海和住在杭州，基本上差不多。再说，成祥的小舅子苏晃是太平军首领之一，照顾成祥的妻子，顺便也会照顾雪岩的母亲和妻子。因此，雪岩才没有交代阿宝把成祥的妻子也带到上海来。就算雪岩开口，相信成祥也会反对。雪岩以个别状况来处理家室问题，做出不同的决定，原本是正确的态度。可惜他只知道他很公正，很合理，却没有想到则云和成祥能不能体谅他的用心？接不接受他的安排？将来会不会因此而导致成祥和则云两人之间的不平？各位朋友，若您是胡雪岩，在这种事情的处理上，有何打算？有哪些思考点？又可能产生哪些后果呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、随时都在押宝

有人说：人生就是赌博。这一句话从功能上看，并不正确。因为赌博只想赢钱，而人生在赢钱之外，还想要得更多。从性质上看，果然一样，都是十赌九输，而且人人有希望，个个没把握。

在创业的过程中，雪岩随时都在押宝。只要有一次押错了，他的人生就很可能完全改观。幸好他每押必对，一掀开来都是宝。虽然辛苦得很，却也快乐无穷。

一连串的押对宝，使雪岩由一个失业的穷人，摇身一变，成为成祥所说的：心里也会发毛的大老板。雪岩没有一般暴发户的轻浮、自大和浅薄，已经很不容易了。也难怪他看起来，愈来愈专横，愈来愈跋扈！

重点提示：押对宝自然一本万利

依经营的角度来看，做生意首先要市场调查，获得正确的信息，掌握顾客的需求，做好妥善的计划，然后才一步一步付诸实施。

然而，环境不断变化，人事迭有更替，变量很多。最后能不能达到预期的成果，恐怕谁也没有太大的把握。所以经商和赌博差不多。押对了宝，一切预测、筹划、配合、应变，都显得可圈可点。万一押错了，那就什么都不对了。事后诸葛亮多得很，真正能够未卜先知的人实在很少，就是这个道理。

每一次合作，都是一次赌博。胡雪岩的个性，不喜欢小赌，却喜欢豪赌。成祥和则云，没有这种勇气，只好放弃共同创业的股东身份，低声下气地尊称雪岩为东家，他们自知赔不起，也就是不敢下这么大的赌注。

眼光准确，叫做押对宝。由预测到计划，从执行到考核，其实都需要眼光，及时反应到合理的地步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

雪岩和阿贵在室内商量回杭州的事宜,不料玉惠站在门外听得一清二楚。凭空出现芮瑾的名字,引起说不出来的妒意。听来听去,又让毕四姐听出什么人都想到了,就是没有想到玉惠老娘这使玉惠既伤心又生气。

晚上的时候,雪岩想透过玉惠去找唐廷枢,再从唐廷枢的口中打听李鸿章最近在想些什么?雪岩知道李鸿章和左宗棠的斗争,因此不愿意把所有鸡蛋都放在一个篮子里。伺机拉拢李鸿章,争取一些好感,至少可以降低风险。这时候雪岩想起玉惠的家人,便要她明天上街,买一些稀罕的东西,等阿贵去杭州时,给家人带去。

阿贵的一船白米,原本要运回杭州给家人食用。半路上被丁日昌的手下拦下来。雪岩十分担心家人断粮,成祥劝雪岩想开些,则云认为白白丢了一船粮食,又想起那四百两银子,忍不住又抱怨起来。

成祥十分体谅雪岩,说是放在谁身上,也难免如此。才混了这么一段时间,就变成了大老板,他心里也发毛呀!

唐廷枢透露李鸿章最近要与洋人商议朝廷购买铁场机器的付款事宜,玉惠告知雪岩,雪岩立即提前一步,向洋人预付订金五万两。李鸿章发现此事,非常生气。回到府邸之后,立刻叫丁日昌过来,责问既有此事为何不报?丁日昌也是一头雾水,更加痛恨雪岩。

李鸿章感慨“左宗棠用人,决不容无用之徒”。责备丁日昌不学无术,私闯钱庄,若不是郭嵩涛大人从中阻拦,一旦朝廷怪罪下来,还有脑袋吗?接着又说:“我淮军多为能征善战之将,竟没有胡雪岩这样懂得商道的人。”丁日昌对雪岩,自然愈加不满。

李鸿章传令,让张树声帮助左宗棠的人,把常捷军建起来。丁日昌连忙阻止,认为帮助建立常捷军,岂不等于为虎添翼?李鸿章反问丁日昌,拆胡雪岩的台就真聪明?然后又说:“你不帮,他也要建。左宗棠的势力日强,倒不如成其好事。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)雪岩利用玉惠向唐廷枢打听李鸿章的消息，美人计加上情报战，这样做合适吗？

雪岩对玉惠的感情，一开始就不纯真。他们既不是青梅竹马，也不是亲戚、朋友。雪岩到上海之前，为了找门路，建立人际关系，早就有心找一位花女，因为交际花的人面广，跟许多政要富商很容易攀上交情。没想到这么巧，刚到上海就碰上玉惠。事先不知身份，事后又知道是杭州老乡，于是一拍即合，感情发展得十分迅速。

这种掺杂着利害关系的感情，本来就不单纯，要玉惠向唐廷枢接洽贷款事宜，只是其中的一项关系。现在要玉惠向唐廷枢打听李鸿章的消息，也不过是其中另一项关系。美人计是常用的计策，谁叫唐廷枢总是见到玉惠就色眯眯的？

对于这么会搞情报的中国人，要想保守秘密，实在非常不容易。一下子就漏风声，还找不出是什么人泄密的？雪岩利用玉惠向唐廷枢打听李鸿章的消息，这种管道，李鸿章岂不是防不胜防？美人计加上情报战，就做生意的角度来看，并没有什么不好。只要不害人，不谋财害命，这样做并无不可。

(2)雪岩发现玉惠知道芮瑾的事情，为什么还不能够提高警觉，进一步做好防备内情外泄的工作呢？

我们已经分析过，住家和工作场所混在一起，会引起许多是非，增加很多困扰。胡雪岩在屋子里对阿宝说话，怎料到玉惠在外面听得一清二楚。好在玉惠是个直肠子的人，晚上就忍不住询问雪岩，那个芮瑾又是谁呀？雪岩紧追着问你怎么知道她的？谁告诉你的？却没有因此而提高警觉，并做出具有预防性的改变措施？聪明的雪岩，为什么会这样呢？他不是很机灵吗？难道不知道防备吗？

大概每一个人，都有他致命的缺点，不过各不相同而已。例如某甲的致命缺点在贪杯，有酒必喝，每喝必醉。我们可以断定，某甲将来死在酗酒的概率非常大。某乙的致命缺点在好赌，什么东西，都可以拿出来做赌注。我们也可以推测，某乙将来会把自己的性命都赌掉，乃是十分可能的结局。胡雪岩再怎么机灵、聪明、有才干，他仍然是人而不是神。而只要是人，就一定有他致命的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缺点。那么，胡雪岩的致命缺点在哪里呢？至少到目前为止，我们稍微看出一点，那就是：对异性的感情，警觉性比较低。虽然说雪岩风流而不下流，而且对原配妻子，始终给予应有的地位，并没有始乱终弃的卑劣行为。但是雪岩对异性朋友的感情，显然防范得不够。

(3) 雪岩家里吃太平军的粮食，是不是真的商人无祖国呢？对雪岩可能产生什么影响？

雪岩家里吃太平军的粮食，和商人有没有祖国丝毫关系都没有。成祥的妻子有一位兄弟在太平军当头目，时常以粮食接济成祥的家人。这是亲戚关系，亲人理应如此。成祥的妻子，居于成祥和雪岩的交情，彼此又是邻居，也常常接济雪岩的家人。这是朋友、同事，邻居多重关系，原本应该这样。和商人有没有祖国，扯不上关系。

太平军起事时，不过万人。但是攻下南京时，已经有百万人之多。他们对一般老百姓，宣传基督教义，解决民众的生活。对知识分子，则鼓吹民族大义，报仇雪耻。加入太平天国的人，一律采用军事组织。而且纪律严明，战斗也很勇敢。刚开始的时候，英国美国还把它当作新兴的革命运动。后来愈来愈变质，后来内部纷争四起，外国人才改变态度，来帮助清朝政府攻打太平军。至于一般老百姓，看到太平军的西方宗教性质太浓厚，违背传统文化，大多不敢接近。但是在改善生活方面，居于实际的需要，多数欣然接受，不可能加以拒绝。至于雪岩的家人，更是间接来自成祥的妻子，只有感谢，没有其他的联想。

雪岩呢？心理上当然对太平军有一些感激，至少不会深恶痛绝。因为雪岩自己在外奋斗，无法照顾母亲妻子，难免觉得内疚。听说母亲妻子，间接接受太平军的接济，所以在雪岩的心中，太平军的分量，其实并不在官兵之下，而这种心理，和商人无祖国并没有关系。

(4) 则云和成祥，背后议论雪岩，雪岩的问题出在哪里？

雪岩要阿宝送一船粮食回杭州，结果被丁日昌派人扣押。则云去求见郭大人，郭大人下令把粮食没收掉。则云很不甘心，向成祥发牢骚，说：白白丢了一船粮食，还搭进去四百两银子。成祥从来没有说过这么难听的话，现在竟然也说：这才混了多长时间，就变成了大老板了，他心里也发毛啊！意思是发迹得太快了，免不了不把钱当钱。爱怎么花就怎么花，好像是暴发户似的。

实际上雪岩并不是这样，他一心惦念着家里断粮的事，怕家人熬不住，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才要阿宝顺便运一船米回家。按理说给三家人送粮食，也用不着这么多的量。但是雪岩心想，阿宝怎么可能直接把米分送到家？不如让太平军半途拦截，送给太平军。苏晃还可以偷偷地接济成祥家人，间接也分一些给其他两家人。可惜他没有把他的设想和成祥、则云说明，才会引起两人的不满。但是成祥也应该把两人的想法反映给雪岩，让雪岩有机会澄清，用沟通来促进彼此的了解。

三个人是老同事，没错。不过以前做事的层次差不多，大家的看法不致相差太远。现在呢？三个人的层次逐渐拉开，距离不断拉大。如果不经常通过沟通，互相加强了解，势必愈来愈不能配合。企业成长太过迅速，大家忙于工作，没有充分时间沟通，常常会产生这种脱节的现象，这是企业主持人必须特别注意防范的事情。雪岩太忙了，成祥太客气了，有话不便说。则云太小心眼了，一直往小缝里面钻。三个人的交情再够，也防不了各有所思。

(5)雪岩代李鸿章预付订金，这是为什么？对雪岩有什么好处？又有什么坏处？

雪岩明知李鸿章和左宗棠是对头，却依然代李鸿章预付订金，因为雪岩经过这一番折磨，已经充分认识到：谁有办法就要依靠谁。他向成祥说：我们不能在一棵树上吊死。这一句话和现在我们常说的：不要把所有的鸡蛋全放在同一个篮子里，是完全一样的。他又说：在上海谋事，有奶便是娘，因为生意场上没有固定的朋友。这一句话，到现在还是一样。利害关系一改变，朋友变敌人，敌人变朋友，那是常有的事，谁也料不定的。现在靠左宗棠，说不定以后还要靠李鸿章呢！趁这个时候，代李鸿章预付订金，拉拉关系，将来也好有个照应。可是李鸿章不领情，要丁日昌立即将此款退还。

但是雪岩代付订金的举动，对李鸿章也产生了若干影响。他决定让张树声帮助左宗棠的人把常捷军建起来，这一举动连丁日昌都吓一大跳。连忙请问李大人，帮他们组建常捷军，岂不等于为虎添翼？李大人说：左宗棠势力日强，倒不如成其好事。李鸿章的眼光，当然比丁日昌远得多。看到左宗棠有胡雪岩这样懂得为商之道的人，而自己的干部却没脑筋动得这么快的人。看来，只有先应付应付再说比较妥当。他交代丁日昌好好读点书，动动脑子。不料却增加了丁日昌对雪岩的怀恨，下定决心，总有一天要雪岩好看。雪岩预付订金，一方面得到李大人的协助，一方面又惹得丁日昌怀恨在心，得失都有，难以两全呀！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6)李鸿章责骂丁日昌无用，却又仍然重用他，这是什么缘故?

全世界的管理发展到最后，都是心腹知己的管理。企业的规模很小，自己就可以完全照顾，这时候当然由自己管理，不必假手他人。企业的规模扩大以后，事情愈来愈多。完全事必躬亲，靠自己一个人掌管，势必忙不过来。这时候就必须寻找可靠的人，来协助自己。这些可靠的心腹知己，形成一个管理阶层，我们称之为“班底”。

李鸿章和丁日昌的关系，并不是单纯的长官与部属而已。他们彼此信任，李鸿章再怎么责骂，丁日昌都逆来顺受。如果不能做到这种地步，怎么能够把他当作亲信看待，什么话都对他说，什么机密的事情都放心地交给他办呢?

古人一朝天子一朝臣，实在是自己带上来的人才可靠，不得不这样呀！李鸿章把丁日昌换掉，用一个新人，他会不会更加担心，这个新人可靠到什么程度，比丁日昌好到哪里去？丁日昌再坏，李大人都能充分控制，放心用他就是。当今多少大老板，跟前的人老是那几个熟脸孔。为什么？用久了，摸透了，放心。

人是老的好，东西是新的好。老人有什么缺失，有什么短处，老板已经知道得一清二楚，再坏也就是这样。新人呢？不知道会变出什么花样来，掌控不住，当然不敢重用。

丁日昌愚笨得很，看起来就像一个军阀，可是他对李大人忠心耿耿，绝对没有二心，而且怎么骂都受得了，李鸿章不继续重用他，用谁呢?

(7)李鸿章表明要协建常捷军，丁日昌不明白他的用意，李鸿章趁机沟通，是不是一种好办法?

李鸿章原本不想帮助左宗棠组建常捷军，后来看见胡雪岩这么能干，打通各种管道，想阻挠也阻挠不了，心想不如卖个顺水人情，将来见面好说话，而且明的协助，暗地斗争，左宗棠也不会过于提防。打定主意之后，交代左右传话下去，要协助左宗棠建立常捷军。这种重大的改变，是合理的随机应变。对左宗棠固然有利，但对李鸿章自己，也有相当的好处。至少传扬出去，可以显得李大人为国为民，不计私人的利益，不做卡位的争夺。

丁日昌搞不懂，李鸿章趁机沟通。不但让丁日昌扩大视野增强思考能力，而且能促进彼此之间的了解，拉近两人之间的距离。对今后工作上的配合，有很大的好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反过来看，胡雪岩和柳成祥、谭则云之间，就是缺乏这样子的沟通。雪岩愈升愈高，而成祥稍有长进，则云却仍然在原地踏步。这样下去，三个人之间的互信互谅，可能愈来愈有问题，很不容易维持原有的情况。

见微知著，是企业经营者十分重要的修养。看到任何风吹草动，都不可以大意放过，必须用心考察，细心思量，并且设法防患于未然。只有做好未雨绸缪的工作，才能够在事态尚未严重、情况尚未恶化之前，加以防止。

雪岩有这种素养，可惜他对成祥和则云太信任了，从小一起长大的，多少年的同事，一起吃苦熬过来的，还有什么话讲？就这一念之差，使他忽略了一些重大的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十、勇敢面对挑战

吃得苦中苦，方为人上人。一个人想要出人头地，必须不畏艰难、不怕吃苦。但是，更要紧的，不是硬碰硬去闯，或者仿效苦行僧的做法，以吃苦为乐。反而要多动脑筋，想出可行的良策，以求化解，达到苦尽甘来的那一天，勇敢面对挑战的成果，才能够出现。

重点提示：面对挑战 VS 逃避现实

面对挑战，设法化解是胡雪岩的一贯态度。他面对被钱庄开除的厄运时，仍然梦想着有朝一日，自己也会成为掌柜的。他丝毫不逃避现实，更不向现实低头。明知道替太平军买大米非常危险，却坚定地要成祥去钱庄借银子，而他自己去闯“鬼门关”。挑战固然可怕，逃避更加可悲。所以胡雪岩每次遭遇困苦艰难，总是勇敢地面对，并且勤动脑筋，想办法化解。

表面上看起来，胡雪岩很勇敢地接受各种挑战，也十分明快地解决问题。事实上，如果深入观察和思考，不难看出雪岩所用的方法，并不是西方式的解决，而是中国式的化解。

解决和化解的最大区别，在有没有融人心灵的层次？就事论事，不管心里的感受如何？纯粹是解决问题的形态。把事和人结合在一起，并且注重心灵的感受，那就是化解。

个案简介

杭州城内绝粮，街道堆满了尸体来不及掩埋。城外清军的营地大多被太

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平军攻破，只剩下曾得胜这一营，仍然屹立不摇。

浙江巡抚王有龄上吊自杀，胡雪岩的家人躲在竹林内。粮食都靠苏环和芮瑾的接济，难免埋怨雪岩。

常捷军和太平军决战之日，雪岩显得十分不安。他一生的成败，都决定在这一战役上面。

雪岩坐立不安，干脆跑到左宗棠的军营，想亲自问清楚前方的情况。守卫挡驾，说大帅正忙着。

雪岩不得晋见，只好在帐外徘徊。忽然听见帐内传出一阵嬉笑声。雪岩不顾一切，冲了进去。

原来左大人正在和士兵下棋聊天，雪岩赶紧禀告："大人，小的一切可全仰赖您了。"

左大人叫雪岩陪他下棋，雪岩无奈，只好遵命。看见左大人气定神闲的样子，自己却是心思纷乱，完全定不下心来。

杨昌浚满身是血，冲进来大喊：杭州城破了！

左大人下令更衣，进城，一副胜利者的模样。

杭州城民夹道欢呼，欢迎左大人进城。雪岩赶紧回家探望，妻子惊讶他终于回来了，母亲则低头不语，看也不看雪岩一眼。

雪岩蹲在母亲前面，把头靠近，说："娘，您看孩儿是不是老了？"胡母不禁笑了起来，又恢复了一家人的笑谈。

杭州城的太平军伤亡惨重，苏晃也被洋枪打死。苏环十分不能谅解，芮瑾也不理会雪岩。雪岩却说没有他，会死更多人。但是他的内心，仍然十分愧疚。他决定放手一搏，要求左大人答应他，为亡者义葬。左大人同意，雪岩办了一场规模很大的义葬。其中送葬的队伍包括三支旗队、三支乐队，还有高达数丈的白幡。芮瑾披麻陪着苏环，为苏晃致哀。

王德榜看见雪岩明目张胆地替太平军举办这么隆重的丧事，显然是敌我不分。向左大人告发，大帅却认为没有什么值得大惊小怪的。

左大人原本送一把扇子给雪岩，后来被芮瑾送进当铺。幸亏王有龄把它赎回来，辗转又回到左大人手中。左大人想想，还是把它送给雪岩，留作纪念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)杭州大捷,对胡雪岩有什么重大的意义?

胡雪岩第一次冒险,是把买进来的米,以平价售出,他成功地平抑了米价,顺利地购买了预订要收购的粮食。第二次冒险,是把原本要运给太平军的粮食,献给左大人的湘军,结果获得左大人的赏识和信任,把采购军粮的重大责任交付给他。这一次杭州大战,湘军能不能打败太平军,是雪岩的第三次冒险,他把全部财力及债款完全投在常捷军上面。如果湘军打了败仗,雪岩的所有财产,就要完全泡汤。所以杭州战役,是雪岩命运的转折点。

雪岩提心吊胆,紧张得连水都喝不下。他要阿宝去打听前线的消息,成祥则担心万一攻不下杭州城来,那就血本无归了。雪岩一方面说这一次赌的是我们两家的身家性命,一方面则坚定地说:第一次做生意不能败。

这哪里是第一次做生意,分明不是。但是胡雪岩这样说,可见他把每一次都当作前所未有的第一次,这是非常高明的态度,不致因为已经有了那么多次的经验而掉以轻心。第一次,非慎重不可。第一次不能失败,对自己而言,这种自我激励,才是保证成功的最佳方式。

雪岩愈等愈紧张,愈想愈不对。干脆自己奋不顾身,直奔前线而去,想自己去看个究竟。尽管成祥大喊前边危险,仍然阻止不了雪岩。这个战役,湘军大捷。雪岩的冒险,终于顺利过关。由此可见他的前途一片光明。他的事业成功,更是一切在自己的手掌中。杭州大捷,雪岩成功了。三次冒险,毕竟是值得的,有眼光,有魄力。

(2)前线战争惨烈,统帅左宗棠却坐在营中下棋,这是什么道理?

会当老板的人,由于知人善任,把所有工作都合理地分配妥当,指派给合适的人员去处理了。所以自己无所事事。

雪岩紧张得要命,要晋见左大人。卫兵挡驾,硬是说左大人有要事。他不这么讲,难道说左大人闲得没事干,正在下棋打发时间吗?将军下棋,也是重要的事呀!

左大人远远瞧见胡雪岩,反而主动招呼他:胡先生你来,你来。雪岩以为左大人要告诉他打仗的情况,左大人却一句话也不提,只叫他坐下来跟他下这盘残局。雪岩无奈地回答:我们的身家性命全押在这一仗上面了。意思是在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种生死存亡的紧要关头,怎么还有心下棋呢?

将军出生入死,早已把生死置之度外,打仗还有不死人的? 正在这个时候,杨将军来报:大帅,杭州城攻下来了。雪岩如释重负,大喜过望,赶紧说:这盘棋您赢了,您赢了! 实际上雪岩的心里大喊:我赢了,我赢了!

左大人笃定得很,不愧是大将。不慌不忙,不喜形于色,只是从容不迫地下令:更衣,进城! 这种定力,才显得大将风范。大企业家,大政治家,都应该如此。

(3)雪岩回家,母亲百感交集,雪岩如何化解? 让母亲破涕为笑,是不是证明雪岩确实有一套?

雪岩母亲在战争期间,几乎熬不过去,几次想到可能再也见不到雪岩了。如今雪岩回家,母亲真是悲喜交集。悲的是雪岩如此不孝,竟然在母亲最困苦的时候,家里最需要的时候,不知道跑到哪里去了,连个音信都没有。这样的儿子实在靠不住,喜的是战争过后,合家团圆,一家人又聚集在一起,实在是皇天保佑,祖宗有灵。雪岩回来,母亲一肚子怨气,不理会他。雪岩不说母亲如何如何,反说娘啊,你看我是不是老了? 把自己当作小孩子一般,引起慈母的疼爱,终于使母亲破涕为笑。

一般人一回到家里,大声叫喊我发财了。做母亲的是会高兴呢还是更加生气? 一说起发财,总喜欢说自己奋斗得来,不知道后果怎么样? 我们做一番比较之后,不难发觉雪岩在讨人欢心方面,有其独到的地方,与众不同。

雪岩并没有解释,自己在外也十分辛苦,心里也时常惦念着家人。因为说这些话有什么用? 不过希望减少自己的罪过罢了。雪岩把自己当作小孩子,希望母亲原谅他少不更事,母亲还能计较什么呢? 母爱的伟大,不就是这样。

(4)雪岩为亡灵义葬,是不是负起社会责任的表现? 幸亏左大人开明,否则误会难解,是不是?

雪岩知道苏晃接济他的家人,不管直接间接,总是十分感激。雪岩看见苏晃被洋枪杀死,不管直接间接,总是良心有不安。因此想借义葬亡灵来答谢苏晃,也借此安慰苏晃的亲人。他毫不隐瞒地报告左大人:小人的家眷在杭州被困之时,也曾有朋友相帮,现在这些朋友有的战死街巷,有的曝尸日下,所以为了安顿亡灵,请准予义葬。左大人十分开明,回答说:生前作乱,贻害无穷;死后安葬,人之常情。中国人主张人死为大,不必再计较生前的种种。也是一种希望平息纠纷,不要再冤冤相报的意思。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩这种举动，很有可能引起误会。因为两军交战，互为敌人，哪里有为敌人义葬的道理？但是如果雪岩不做，就没有人敢做。这些亡灵的亲友，就会把怨恨深埋在心里。对社会的安宁、民众的和谐，都会产生负面的影响。

雪岩向左大人提议此事，事实上也是一种冒险。好在刚刚大捷，左大人心情喜悦。而雪岩功在湘军，由他提出，左大人比较容易接受。雪岩是为了平息怨恨，为社会上尽一些责任。左大人很欣赏雪岩在经商赚钱之外，还有这样的心思。同时也觉得亡灵无辜，大部分是环境所造成的。因而动了慈悲之心，所以满口答应：此事由你去接办。

左大人原本就有救济灾民难众的想法，现在雪岩提出义葬亡灵，不过是扩大范围的一种做法。雪岩提出的时机，十分合适。

(5)左宗棠一再把扇子赠送给雪岩，有什么用意？

左大人从敌将李世贤手中获得一把扇子，心想这种胜利品，应该送给对战争有功劳的人。于是他想起在仁德钱庄越权出借银子，结果被任老板开革的胡雪岩。所以他特意派王德榜将军转赠，以表示敬意。无奈王将军找不到胡雪岩，只找到了芮瑾。

他把扇子交给芮瑾，要她转告胡雪岩，三天之内拿着这把扇子，到杭州巡抚大堂回话。

芮瑾为了拼凑资金，帮助雪岩做粮食生意，竟然把扇子送进当铺。幸亏王有龄又把它赎回来，辗转又回到左大人手中。现在由左大人当面赠送给雪岩，更加有意义。

左大人一向认为养口体不如养心志，他十分廉洁。不想用金钱来酬谢雪岩的义举，所以用扇子来表达心意，十分高雅，可以看出左大人的风格。

人际关系当中，送礼是一件大事，而且也是一件难事。千万不要认为有钱就可以办好送礼这件事情，实际上不送还好，送了反而闹出不愉快的事情，也时常发生。送什么人？送什么礼？怎样送？什么时候送？由什么人来送？都是必须仔细考虑的因素，只要任何一个项目出了差错，就会产生不良的后遗症。送重了不好，送轻了不行。早送不对，晚送也不对。亲自送，叫别人转送；送给本人，送请别人代收；送到家里，送到工作场所，样样都要规划妥当，以免送了礼还挨骂，花了钱还得罪人。

送礼可能送出重大的纰漏，不送礼也可能因而结怨成仇，不要认为送礼是小事，它的本质，应该是可大可小的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6)赚不到钱,固然十分痛苦;赚到了钱,又会惹出一大堆烦恼,这该如何是好?

赚不到钱的时候,雪岩一天到晚受成祥的气。因为成祥的眼光不及雪岩,无法充分了解雪岩的决定,时常有不同的意见。雪岩对外要应付一波又一波的挑战,对内要设法安抚成祥的情绪,当然十分痛苦。高阶主管的处境,经常如此,看起来没有什么实际表现出来的具体工作,却要不断地动脑筋、费心思,常常弄得精疲力竭。

赚到了钱之后,要打点的事情更多。自己的家人要照顾,同事的生活要安顿,帮过忙的人要酬谢,得罪过的人也要想办法弥补。加上心情喜悦,稍微一放松,又会惹起许多感情上的困扰。雪岩之所以把玉惠接进来,主要是在长期紧张的生活之余,也想有所调适的一种反应。然而因此所引发的事端,刚刚才开始,势必又是一大堆烦恼,接踵而来。

有一些人,常常认为有钱好办事,好像有了钱以后,什么问题都能够迎刃而解,一切困难都将随着钱的到来而消散,殊不知钱来之后,自己变成有钱人,大家的观感也随之产生重大的改变。好处固然不少,坏处往往更多。这时才发觉原来的困苦真的减少了一大部分,却增加了许多其他的困苦,这才觉悟人只要活着,好像就有苦恼。人生原本是阶段性的困苦,每一种情况,都有其不同的难题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 –
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十一、不要看轻自己

雪岩要购足所需要的粮食，成祥不以为然。雪岩想开钱庄，成祥担心资金不足。两个老邻居、老朋友、老同事，对一件事情的看法，为什么有那么大的差距?

成祥的问题，正如雪岩所说：总是把自己当伙计看。而雪岩呢？则是永远把自己当老板看待。

一个人应该谦虚，却不可以看轻自己。这两者并不矛盾，可以相辅相成。看得起自己，是对自己的一份期待，给自己一份激励，也给自己一些鞭策。谦虚不自满，是对人的一种态度，让人家乐于亲近，更愿意帮忙。

成功的人，不骄傲，但是，也不看轻自己。对自己有信心，还要谦虚地不断充实自己，才是真正看得起自己。

重点提示：不平凡的人做不平凡的事

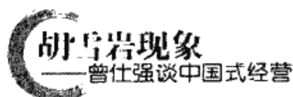
胡雪岩没有钱的时候，日子过得相当辛苦。现在赚了钱，住华厦、包歌女、洗上海澡，他还是紧张得很。日子过得也不轻松，这是为什么呢？因为他心中始终有一个信念：不平凡的人，应该做不平凡的事。

“以钱赚钱”是平庸商人的平庸之策，但是，对一般人而言，已经十分难能可贵了。

“以人赚钱”才是胡雪岩这位不平凡的商人，所使用的不平凡策略。

不平凡的人，也应该过不平凡的日子，胡雪岩和所有平凡以及不平凡的人一样，都摆脱不了“自作自受”的命运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个案简介

雪岩明着为战争阵亡的将士发丧，暗地里为太平军头目苏晃义葬。左大人不是不明白，却以死者为大，要雪岩自己好好去做。一方面表示支持，一方面则撇清关系。对于雪岩的仗义行为，十分赏识。

在小茶店受小二的气，使雪岩耿耿于怀。他现在好不容易衣锦还乡，还特地到小茶店坐坐。小二哈腰谄媚地称呼胡大先生，胡大官人。雪岩依然不为所动，强调说："白开水养人啊！"还说："像我这样经常空着肚子，苦惯了的人，不禁涮啊！"小二要求开恩，责怪自己有眼无珠。雪岩拿出一锭大元宝，要小二把乡亲请到茶楼来喝茶。小二高兴地照办，使雪岩的美名，传遍了整个杭州城。

雪岩利用杭州城正需要重建的机会做出很多善事，并且开张了他的第二个钱庄。头一天就存进三万多两银子，又把存进来的银子，拿到各处去开当铺。他要成祥当总管，则云负责上海。由于杭州战役，使他体会出"商无官不安，官无商不富"的道理，雪岩交代成祥，多准备些银子，随时供左大人使用。

芮瑾为了苏晃被杀的事，对雪岩大发雷霆。雪岩举办义葬，芮瑾应该不再生气。雪岩要阿贵带路去看看芮瑾。想不到芮瑾还是越想越气，拿起扫帚就要把阿贵赶出去。就在这个时候，仁德钱庄的任老板偷偷地走进来，要找芮瑾帮忙，特地送上一千两银票。芮瑾忽然语气尖锐地大骂任老板，表示要让雪岩把仁德钱庄击垮，让任老板没有退路。她又拿起扫帚，把任老板也赶出门去。

任老板跑出去之后，原本躲在门后面的雪岩才现身而出，双眼直视芮瑾，没有笑，也不说话。看了一会儿就和阿贵离开了芮瑾的家。

隔天，任老板不得不亲自来通裕钱庄，要求雪岩帮忙。雪岩看见任老板，老远就称呼师傅，并请他进来。任老板表示不方便，只说出通裕本金雄厚，月息高出仁德三厘，害得仁德的存户都快撤光了，希望雪岩高抬贵手，手下留情。雪岩说："其实干这行的，互相都应该有个照应，可我这银子来得容易，想让大伙宽裕些，恐怕仁德也要提高利率了。"雪岩还假装好心地说："放银子由通裕帮你抄手，获利之后，咱们五五分成。"

任老板当然知道雪岩不怀好意，愤怒地走了。

左大人要自造铁甲兵船，希望多少年之后，中国能够有自己的海军。胡雪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岩全力附和，李鸿章得到这个消息，却非常的震惊。交代唐廷枢和丁日昌，想办法加以阻挠。

雪岩动身到上海去，特别交代阿贵好好照顾芮瑾。阿贵到钱塘江口，帮芮瑾养鸭子。

问题与解答

(1)左宗棠默许雪岩为太平军首领发丧，雪岩才不致被告发入罪。左宗棠为什么要支持？

一般来讲，主管会支持部属做一些部属想做的事情，表示给他一种鼓励。我们不是说，每一个部属要求做什么，主管都会支持他。这件事情要是由别人提出来，左宗棠不一定会答应。但是雪岩提出来，左宗棠会给他支持，因为要当作对雪岩的一种奖励。有些事情按照主管的意思，有些事情按照部属的意思，这当中到底标准在哪里？我觉得我们中国人很简单，就是两个字：合理。这个性质很重要，合理不合理？当时的情况大家心里有数，彼此做一个协商。主管讲得有道理的，部属就按照主管去做；部属讲得有道理的，主管就不要坚持，就照部属的去做。

另外，我们还会考虑到部属的立场，使他以后更好地做事情。这样对上司也是有好处的。这种事情如果让左宗棠自己来做，那就不好。为什么？有点假仁假义。你把人家打败了，杀死了，然后再来给他们发丧义葬。老百姓看起来，总觉得好像假假的。可是你让雪岩去做，一旦做好了以后，可以安定民心。而且也使左宗棠以后做起事情来，更得民意的支持。暗地里是左宗棠在支持，明的让雪岩去表现，我想这一明一暗的搭配，我们中国人心里头都非常清楚。对雪岩有好处，因为他可以解掉很多的怨，但是对左宗棠也有很多好处，因为他可以得民心，两全其美，所以左宗棠会大力地支持胡雪岩。

(2)雪岩重返茶馆，对伙计重提旧事，有这种必要吗？

我相信一般人都认为何必这样呢？过去就过去了，当时他给你难看，现在你一定要给他难看，这个不是太小气了？可是我还是比较赞成雪岩这种态度，为什么？因为要教育他，让这个伙计将来也能够养成好习惯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以雪岩他就是用行动来让伙计知道，你那种态度要改，不改的话，你下辈子可能还是穷跑腿的，你没有什么机会。但是他讲完以后，并没有给他一点好处的话，那我们就觉得雪岩太小气，有仇必报，是没有必要的。他没有，他骂归骂，讲归讲，但是他给他机会，请所有的人喝茶，我出钱，这个钱里面，他又让伙计也赚了一点。我想这样的一个做法，应该值得我们深思。光是嘴巴骂人家，这个就是有冤报冤，有仇报仇，这样做完全没有意思。用行动来改变别人，使别人能够改变习惯，以后做得更好，我想这才是雪岩的真正用心所在。

(3)通裕钱庄刚开张，为什么就十分兴旺？雪岩要成样到各地开当铺，是什么道理？

我们都知道，在中国社会做事情，关系永远摆在第一位。现在钱庄一开张，人气很旺，就表示关系够。头一天就进了三万多两银子，雪岩说这种状况，还要持续半个月。各位算算看，所累积起来的金钱有多少？仅靠关系够，也不一定有这样的情况。还要加上通裕本身的利息高，我到这边来，可以拉到关系，又得到一点好处。谁不来？所有人都来了。所以关系够只是一个诱导台，利息高，才是给人家实际的利益。一方面有关系，一方面有好处，大家就通通来了。

雪岩没有一般人的毛病，这个钱庄做得很好，我就把这个钱庄搞好就行了。他马上想到，战争刚刚停息，百废待兴。很多人需要钱来买材料，来重建家园。有钱的人，把钱存到钱庄；没有钱的人，会把家里东西拿去典当。所以这个时候，开当铺是最好的时机。很多人看着手上好的，就不会去想其他的。雪岩不是，雪岩认为手上好，这是手上的事情。还可以延伸出去，多元化经营。所以他说，你到各处去开当铺，这个时候一定会有很多人来找我们。钱庄利息高，这个利息钱从哪里来？就是把收进来的钱，拿到各地去开当铺，然后去收买东西。人家把东西拿来当，你用钱庄的钱给他。将来他还不了钱，自然这些东西就是你的。这样的做法，在今天我们已经很清楚，只是我们没有料到，在当年雪岩就有这样的策略。我们可以看出来，做生意，预测力非常重要，这一点是雪岩非常高明的地方。

(4)雪岩说商无官不安，官无商不富，是什么意思？

我们都很清楚，做生意的人，如果得不到官方的支持，就很难开展，甚至于很难维持。他一会儿要取缔，一会儿要查禁，你还能做什么生意呢？他动不动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就给你断电断水，又说你这个不合格那个不合格，三天两头来查，你生意怎么做？自古以来，只有配合政策的人才能够赚大钱。所以我们常常怀疑说，官商到底有没有勾结？我相信这个谁也不知道。他说我没有勾结，我们两个彼此配合而已，那也是一句话。全世界要做大企业的人，没有人不注意政府的政策的。

所以我们常常听到政治献金、收贿这些丑闻，到底是真的？是假的？我想这些都有待考证。一个人出来竞选，要花那么多钱，他为的是什么？始终是我们非常怀疑的事情，而且一个人你看他当了官以后，他常常回忆我以前很穷很苦。我奉劝当官的人最好不要讲这种话，因为讲这种话对他非常不利。你说你以前很苦很穷，连穿鞋子的钱都没有，那当了官以后，你又可以买房子，你又有很多的钱来培养你的子女，你这些钱从哪里来？人家把计算器一算，你每个月赚多少钱，通通存起来，不吃不喝的话，你也买不起这栋房子。所以我建议最好不要讲这种话，因为官久自富，当官当久了就是富翁。官商之间未必勾结，但是一定有相当的关系。

（5）任老板找芮瑾帮忙，被严词拒绝，是不是自作自受？

很多人问我说：到底天理是什么？因为我们中国人都很相信天理良心。天理良心，我们凭良心就是要顺天理，所以我们都很关心，到底天理是什么？我的答案非常简单，天理就是四个字，叫做“自作自受”。

世界上有一个永恒不变的定律，就是自作自受。

任老板给人家难堪，总有一天人家也会给他难堪。但是他没有觉悟，他没有想到他以前对芮瑾的父亲是什么态度，现在居然想要找芮瑾帮忙，这不是很奇怪吗？我们中国人最难忘记的，就是杀父母之仇。老实讲，别的事情我们可以忘记，父母的深仇大恨，没有一个人会忘记的。芮瑾的爸爸为了保全钱庄的银子而牺牲，任老板并没有给他抚恤，也没有好好地照顾芮瑾，芮瑾怎么会忘记呢？任老板来找芮瑾，我们可以说他完全是不自量力，他没有想到：后果一定是自讨没趣的，这不是很奇怪吗？稍微有知识的人都知道，这种话讲了等于白讲，最好不要开口。但是他还是开口了，而且还为这个问题想不通，实际上是很简单的。国家大事、公共事务、社会公道，不应该恩怨分明。因为这是公事，拿公事来报私仇，这是绝对不可以的。一个人为公共事务考虑的时候，不应该考虑个人的恩怨。以个人恩怨来处理公务，这是大忌。可是私人事务，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定要恩怨分明。因为人家对你好,你没有理由不对人家好,人家对你不好,你也没有理由对人家好;否则就是一厢情愿、是非不明、善恶不分,这个人还有什么价值呢?可是我们处理得稍微圆满一点,我们嘴巴不明说,只付诸实际行动就好。

(6)雪岩为什么支持左宗棠自建铁甲兵船?

我们可以大胆地说:雪岩根本不了解什么海军、陆军对国家的重要性,他也不会真正为国家大事的国防来考虑事情。但是他跟左宗棠相处,听了左宗棠很多话以后,感觉到这个人实在是了不起。左宗棠一心一意为国家,从来没有替他私人考虑过。雪岩就凭这一点,就认定了左大人。我觉得这也是我们中国人的一种选择,依此来决定这个人讲话我会听,那个人讲话我不会听。同样一句话,这个人讲的话我听,那个人讲的我不听;同样一件事情,他说的我认为很有道理,而别人说的我就认为没有道理。为什么?因为我对这个人有信心,否则你怎么去料定这些事情?老实讲凭雪岩的水准,要来把这些事情了解得很透彻,我想是很难的。可是他有一个好处,我既然追随你左大人,我既然认定你是为国为民的,那你讲的话我都听,我跟你配合。同时,在实际的运作上,他跟左大人的配合,也一直很顺利,合作得很好。在这种情况之下,没有理由不做下去。雪岩既然知道左大人的为人,也愿意为左大人效劳,所以左大人讲什么,他当然就顺着他的话去执行。再说,这当中有很多赚钱的机会,我想雪岩在商言商,他是不会放弃的。

一个人事业要做大,就不能说你一定要支持我,而我不听你的话,你想什么我都不管你。这种心态,人家不会全力支持的。雪岩不是,我可以赚钱,但是我也要配合你。配合人家来赚钱,配合对方的需求来发展自己的事业,这是一条很有利的途径。

(7)李鸿章为什么不愿意左宗棠建造造船厂?

我们看到,雪岩那么热心在支持左宗棠。我们也分析过,他实际上只是为左宗棠跟他自己的利益,不一定会考虑到整个国家大事;相反的,我们认为左宗棠应该能够得到李鸿章的支持才对,因为大家都是为国为民。可是事实上我们发现,李鸿章的态度好像不是这样的。他看到左宗棠样样要跟自己争,我搞这个,你也要搞这个;我搞那个,你也要搞那个;你将来不是我的敌人是什么?所以李鸿章认为兴办水师,这是强兵富国之策,不是私人的事情,不是说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你想搞就能搞的。各位发现了吗？中国人要斗争，都会找一个冠冕堂皇的借口。他不会用私人的利害关系来说，我反对这种事情；他一定是用国家民族这顶大帽子，来把对手打击下去。李鸿章想办法要阻止左宗棠建造造船厂，是为了以后不要让左宗棠势力太大，产生卡位战争的时候很麻烦，他也想到湘军发展到最后，势必要有个领袖，这个领袖到底是左宗棠？还是我李鸿章？他现在已经想到这个问题，所以才会先下手为强，来阻止这件事情。

对这种作风，我们也不要太过反感。因为一个国家太大，我们没有办法使全民时时刻刻都一致对外，那也不是好事情。因为那样对全世界来讲，就会引起很大的紧张。幸好中国人对外的时候会一致，但是对内的时候也会内斗。我们放轻松一点，以平常心来看，站在全世界来看。这么大的一个国家，他这样做，是不是也是世界和平的一种安定的力量呢？

(8)雪岩指定阿贵专门侍候芮瑾，这是为什么？

到现在为止，我们来想一想：雪岩跟芮瑾到底是什么关系？他们是一家人呢？还是不是一家人？我认为心跟心连在一起，就算是一家人了。所以芮瑾常常把雪岩当作自己人，而雪岩也有意无意地用行动来表示他跟芮瑾是一家人。所以他现在派阿贵，去专门侍候芮瑾，芮瑾也知道雪岩是怎么想的。如果雪岩现在赚了钱，他还只顾他自己，他没有去顾虑到芮瑾。各位想想看，芮瑾的内心会是怎么一种感受？雪岩他很感激芮瑾一直支持他，并且用资金来实际参与他的从商行动，可是他们两个没有办法在一起。所以他就说，阿贵你去侍候她。用这种行动来表示，我们不管形式上有没有在一起，我们是一家人，它可以拉近芮瑾和雪岩的距离。说难听一点，阿贵除了帮助芮瑾以外，还可以就近收集芮瑾的情报，让雪岩也了解一下。同时芮瑾从阿贵的口中，也可以得知雪岩的一些行为跟做法。这样不是使大家沟通的管道很畅通吗？我们再说一遍，因为这是非常重要的话，中国人不太注重形式，我们非常注意实际的行动；我们会相信一个人的行动，而不太会相信一个人的话。所以，雪岩用阿贵去专门侍候芮瑾，来表达他的心意，我想这是个非常有效的方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十二、逐渐有所不为

年轻的时候，没有选择的机会。什么事情都要做，什么事情都需要亲自去做。这时候有所为十分重要，有事做总比没事干要好得多，借此磨炼自己、充实自己，奠定成功的基础，也累积丰富的经验。

但是，一辈子停留在这个阶段，保持这种情况，可能永远没有出息，不能出人头地。于是，逐渐拥有选择权，有些事情自己不必做，叫别人去做；有些事情干脆不要做，是不是更有时间，更有精力，做一些别人不能做、做不了的事情呢？由有所为逐渐转移到有所不为的地步，才是人生努力的目标。有所不为不是偷懒，而是做更有益、更有效、更有贡献的事。

重点提示：有所不为 VS 有所为

胡雪岩要柳成祥当总襄理，抓紧所有的大事。谭则云负责上海的业务，自己好像无所事事。成祥有一些不明白，反问雪岩："你干什么？"

从行为可以看出一个人的性格，而性格往往决定一个人的命运。有所不为的性格，才够资格谈无为而治。满脑子有所为的人，当然一辈子为人所用，有人用他，就十分幸运，可见人人都是自作自受，怨不得别人。

有所不为可以解释为"做其他人做不到的事情"，雪岩并没有闲着，只不过别人动手，他动脑而已。动手看得见，叫作有所为。动脑看不见，所以很像有所不为。脑筋动得快，快到好像根本没有动，那就更加有所不为了。

我们不认为人人都可以有所不为，也不认为大家都必须有所为。人生应该从有所为开始，能做的多做一些，不必过分计较。但是，在有所为的过程中，要常常动脑筋，探究各种根源，想一想有没有做得更好的可能？使自己有朝一日，也能够有所不为。做得到当老板，做不到也不觉得遗憾。因为不管怎么样，已经尝试过了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

阿贵奉雪岩之命，前来伺候芮瑾。无意间透露雪岩在上海认识了一位玉惠小姐，芮瑾追问细节，阿贵知道事态严重，赶紧要求芮瑾千万不要告诉雪岩是他说出来的。芮瑾把鸭子全数委托老爹代养，带着一些鸭蛋，要阿贵陪她到上海去。

雪岩为了讨玉惠的喜欢，叫阿贵从玉惠父母坟墓上包一包泥土，要带到上海。果然玉惠十分感动，欢喜地依着雪岩，雪岩问满意了，不要小性子了。

阿贵和芮瑾终于到了上海，来到胡家大院门前。阿贵敲门，毕四姐打开门来，看见阿贵，显得很高兴。

芮瑾和玉惠见面，一开口就没有好话。直截了当问玉惠是谁？玉惠叹口气说："我是被胡老爷收留的同乡戏子玉惠。"但是在态度上，玉惠却摆出一副女主人的样子。邀请芮瑾多住几天，免得老爷回来，怪罪玉惠怠慢了贵客。

则云和阿莲嫂也进来见面，玉惠看他们人多势众，先退了下去。芮瑾对则云很不满，责问他为什么看着雪岩如此这般，也不加以规劝？则云和阿莲嫂都劝芮瑾息怒，阿莲嫂更是七嘴八舌，他们好容易才留下芮瑾。

大家欢迎雪岩，芮瑾则听到雪岩回来，心酸地狂奔了出去。雪岩请大家坐定，说今天都是家里人，大家都不要客气。雪岩很高兴，又喝酒又吃菜。当他吃到其中一道菜的时候，居然低沉着脸，紧皱着眉头，问是什么人烧的？大家不知所措，雪岩却严厉地说："来客人了吧！"于是芮瑾走了出来，站在门口，又高兴又悲伤地看着雪岩。正当雪岩惊讶的时候，芮瑾又跑了出去。

则云起身要去把芮瑾追回来，雪岩制止，说让她去吧！阿莲嫂为了讨好玉惠，说了几句话，想不到雪岩竟然狠狠地提出警告：这是我家里的事，最好别人都不要多话。

芮瑾知道留在上海会妨碍雪岩的发展，她既看不惯玉惠，也知道自己不能见容于其他的人，干脆回杭州养鸭子，反而自由自在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

（1）雪岩那么忙，还要从杭州带一包泥土到上海给玉惠，玉惠抱着泥土包不放，有什么感想？

我们回忆一下，雪岩老早就发现玉惠知道芮瑾的事情，但是他没有很正面地解释。因为这一解释以后，就会养成习惯，样样都要说明，好像自己样样都要报告一样，那以后怎么相处呢？所以他并没有把这件事情，当作一件事情来做；但是他会把它放在心里头，他常常在想，我怎么样去化解掉？我觉得这是一种处理事情很好的方式。有的人听到玉惠知道芮瑾的事情，就一直跟她解释，一而再，再而三，恐怕不是个好办法。可是你就此不理，将来玉惠的情绪，也会愈来愈糟糕。后来他到了杭州，打听到玉惠的双亲葬在什么地方，然后就把它的泥土，包了一包，带到上海去。各位想想看，玉惠还在怪雪岩，可是当她发现，雪岩千里迢迢从她父母的坟上带了一包泥土来，她还有什么好疑虑的呢？如果雪岩不是把她当作一家人看，他会这样做吗？可见用行动来化解，比用语言来说明，要强上好几百倍。

我们以后要记住，行动比空口说白话，要有力量。嘴巴承诺，嘴巴说明，甚至妄想要去说服别人，都是浪费精力的。少说一点，多做一点，让对方心里头自然而然产生一种感受，这才是人与人互动的最佳途径。可惜一般人都急急忙忙要说明，急急忙忙要辩解，甚至更可笑的，就是企图去说服人家。在我的脑海里面，我始终没有说服这两个字，因为中国人是不可能被说服的。不要做梦，中国人自己心里的感受怎么样？他心里很清楚。你想说服他，恐怕连门儿都没有。用行动让对方有感受，把疑虑化解掉。雪岩这一次这样做，值得我们思考背后的道理。

（2）芮瑾为什么要去上海探望胡雪岩？阿贵为什么要说出上海的情况？

我们想想看，如果芮瑾听到阿贵说，雪岩在上海跟一个戏女同居，她也毫无反应，这样合乎情理吗？那是不合乎情理的。可是她也不能够正式地提出什么样的抗议。一方面她没有名分，另一方面在那个时代，也不合适这样说。因此她用出我们中国人认为最可贵的方法，就是用关心对方，来打动对方的心，来使对方自己有所改变。所以她马上就决定，我要去上海看他。她没有说我去上海纠正他，我去上海跟他吵，她都没有。这些时髦的东西，不是以前我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

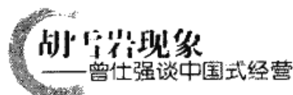
们中国人所用的做法。她只是把雪岩最喜欢吃的鸭蛋带到上海去，然后表达她的关心。至于雪岩怎么样，那是雪岩的事情。她纯粹就是说，我来关心你，不要吃坏女人的亏。她就这么一个动机，其他没有。至于为什么阿贵要把上海的事情说出来，我想这也是人之常情，我们一直认为中国人是没有秘密的。我们怎么会有秘密呢？我们听到秘密，就很紧张了。而且我们都相信，纸是包不住火的，鸭蛋再密也会有缝，迟早人家会知道的。你看阿贵，他有意无意就说出来了。

中国人向来就是这样的，你要给我守秘密，这事只有我们两个人知道。他一定说好好好，但是你走了以后，他就想：我一个人怎么守得住秘密呢？我让别人来守，我们大家一起守。守到最后，就等于没有守。我想这个我们经常可以看到，绝不是说，阿贵没有受过训练，或者他有心破坏人家，并不是这样子。世界上的事情，如果希望别人不知道。只有一个办法，就是自己不要做。你做了，你就不要寄望人家不知道。不要说我的事不要让任何人知道，这种话，我们尽量可以讲，但是心里头，不要抱这种希望。我比较喜欢开玩笑说：我们中国人没有秘密。所以大家才会一开口就说，请你保守秘密。

(3)雪岩批评则云所说的经营策略，不过是平庸商人制定的平庸之策，这是什么意思？

雪岩跟则云在干什么？他们在洗澡，在洗上海浴。一个人洗澡的时候，应该是什么都不想，充分休息才对。事实上不然，一个有责任感的人，他时时刻刻都在动脑筋，动脑筋也是可以休息的。不是说休息，就要休息到完全不动脑筋，雪岩在洗上海浴，他满脑子在想这个策略，那个策略。同时他也不放弃任何机会教导他的部属。我觉得这也是一个当主管，或者当老板的人应有的责任。人家跟你，把他的青春花在你的左右，你完全不教导人家，那不是浪费人家的生命吗？所以雪岩问则云说：那个政策怎么样了？则云说错了以后，他再告诉他这个是没有用的，那是很平庸的，那是一般人做生意的理念。我们应该有比较特殊的，比较高明的经营理念，才能够突破现状，才能够跟别人拉远距离，而有所精进。各位有没有看到，则云他的反应是怎么样？你就可以知道则云到底成才不成才？雪岩可以不教导他，雪岩可以说，你就一辈子当我的干部好了，你不需要平时努力。但是他没有，他是一而再、再而三地想办法，把成祥和则云提升起来。但是则云好像没有什么兴趣，他只是说我一向就是这样，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也就是打算这样子。可见一个人的性格，就代表了他的命运。雪岩做他应该做的事情，至于则云长不长进？还是那句话，自作自受。

(4) 阿莲嫂七嘴八舌，对则云产生什么影响？

我们最好这样想，不管男人女人，都有一些人很喜欢七嘴八舌。只不过女人家爱说话，好像是一种更普遍的情形。我们不要认为，阿莲嫂是恶意的。我相信没有，她只是很热心，认为既然是大家的事情，我就不应该置之度外。好像漠不关心一样，那像一家人吗？所以不管她懂不懂，不管这样处理合适不合适，她总是满怀热情，总是非常热心地参与。可是言多必失，说多了话，得罪人的机会一定增加。我们常常讲，一个人不说话，人家不会把你当哑巴，就是这个道理。你一说话，人家听起来非常不舒服，你就得罪人了。你看阿莲嫂说东说西，最不高兴的就是雪岩了。他心里想你懂什么？这是我家里的事情，我把你带来，是为了则云在这里生活可以安定一点。想不到你愈管愈多，那以后还得了！他第一个就反感了。阿莲嫂毕竟不了解雪岩的心情，她没有办法赶上雪岩那种为人处世的水准。她热心有余，但是对事情根本没有帮助。而相反的，受害的人就是则云了。因为夫妻夫妻，你不能说什么话都不听吧。十句你总要听一句吧，愈听耳朵就愈软，然后慢慢就受到妻子的影响。慢慢就对雪岩产生一种猜忌的态度，就感觉到公司对自己有很多不公平的待遇。

我们常常讲，一个人不要受太太的影响，但是要听太太的话。这不是很矛盾吗？没有矛盾，就是说太太的话，是有道理的，你一定要听。可是有很多事情，她了解得不够透彻，知道得不够清楚，只是凭着主观的感受，你就少听为妙。把这两个区隔好，就不会受害，相反会得到好处。但是我们可以看出来，则云的判断力也不是很高明。阿莲嫂叽叽喳喳，对雪岩不会产生坏的影响。但是对则云，将来我们可以看到有些不利的影响。

(5) 玉惠替芮瑾安排工作，合适吗？

玉惠要替芮瑾安排工作，我想大家都会觉得，这是很不合适的事情。如果玉惠不知道芮瑾是谁？你这样做，不是很可怕吗？万一搞错了，怎么去收拾这个场面？如果玉惠已经知道芮瑾的身份，她这样做，不是很可悲吗？简直是自己找麻烦。不是可怕，就是可悲，这种事情最好不要做。玉惠心里头也很矛盾，一方面要巩固她的既得利益，要使她的身份能够确保。可是她也不能不顾虑芮瑾，芮瑾毕竟是雪岩的老朋友。所以她心里想，我用安排工作，来压低你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的身份，来抬高我自己的身价，看你以后还就不就范？没有想到这对雪岩，对芮瑾，都是不可能接受的。她这样做只有使自己下不了台。雪岩一听，就很不高兴，他心里想你凭什么？要论交情，我跟芮瑾还厚一点，你算什么？居然来安排她？她不安排你就好了。这不是很可笑吗？我相信雪岩心里头一定这样想，所以雪岩就感觉到，玉惠喧宾夺主，你把我当什么了？你这种事情都可以替我做决定，以后你什么事情都会替我做决定，那我还能安心吗？所以我觉得玉惠毕竟懂的道理还是很浅的，她认为她这样做，可以得到雪岩的欢心，而且可以巩固自己的地位，其实完全错了。雪岩不高兴，芮瑾也不高兴，两个人都不高兴，这种事情做它干什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十三、分别轻重缓急

凡事必有轻重缓急的区分，弃车保帅，便是属于这种道理。帅很重要，不能放弃。一弃，连车也保不住。车当然很要紧，但是和帅比起来，那就轻得多了。为了保帅，非弃车不可。雪岩好不容易从穷苦中挣扎出来，获得财富。如今奉召进京，显然非同小可。一定是左、李政治斗争，李鸿章拿左宗棠没有办法，打算找胡雪岩当替罪羔羊。所以雪岩特别交代成祥，万一遭遇不测，弃财保家。家和财比较起来，家重要得多。保住家，留得命在，再来想办法赚取财富，当然比较妥当。

芮瑾和玉惠，孰轻执重？左大人和李大人，谁比较重要？雪岩心中的轻重缓急，影响到他的重大决策。

重点提示：领导的要领在抓人先抓心

一家人正吃得开心，胡雪岩忽然停住筷子，满脸怀疑地问阿莲嫂："这道菜是你烧的吗？"

玉惠不知道发生了什么事，赶快问："怎么了，老爷，不对味儿吗？"雪岩说："太对味了！"他断定芮瑾来了，所以站起来走向后堂，果真看到芮瑾。

这种敏锐的感觉，是胡雪岩成功的大本钱。别人感觉不出来，他先感觉出来；别人看不到的机会，他已经看出先兆。他之所以每次都能够抢得先机，全靠这种本领，对事物的"差异性"，具有十分锐利的分辨力。

大家七嘴八舌谈论芮瑾的事，雪岩马上正色说："这是我家里的事，最好别人别多话。"他看出有一些变化即将持续地展开，赶紧抓住机会，立下规矩。

胡雪岩这种作风，真正的作用，在抓人心。

对属下的抓心，主要来自经营的规矩。成祥在北京阜康钱庄开张的日子，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要雪岩对员工讲话。雪岩只是抽问伙计："三回三清的规矩，你讲讲看！"并且询问司库，为什么不义之利和投机之财也是银子，而阜康不收？他借着这个机会，向大家说明我胡雪岩"拔毛是拔在明处，买空卖空、投机取巧这种事不干"的大原则，赢得司库的表明心迹："请老爷放心，我们正是看了柜上的庄规，才来投靠老爷的！"

人心不同，所以抓心的时候，策略和方法都不尽相同。抓左宗棠的心，显然和抓玉惠的心，有所不同。但是"让他开心，再关住他的心"的开关原理，则完全相同。

个案简介

雪岩吃得很高兴，忽然发现有一道菜，是芮瑾烧的。他询问这道菜是不是阿莲嫂烧的？责怪大家都在隐瞒他。后来发现芮瑾果然来了上海，但是和玉惠格格不入，弄得他很伤脑筋。阿莲嫂又七嘴八舌，雪岩干脆立下规矩，不许任何人干预他的家务事。

西太后正在午睡，一个刚净身不久的小太监，急急忙忙地跑进来，嘴上喊着启禀大总管。李莲英狠狠地揍他一拳，叫他小声点。

太后听到声音，威严地叫小李子。李莲英一惊，赶快柔声回答："奴才伺候着呢！"

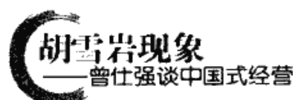
太后问有什么事？好像并无不悦的样子。李莲英赶紧把小太监送来的折子呈上去，太后要他拣重要的念给她听。听后太后命令李莲英，火速传左宗棠到京，进宫密商大计。

左大人接到懿旨，知道机不可失，赶紧前往京城，顺道要雪岩一同进京晋见太后。

雪岩接到左大人的密函，看了一遍又一遍，而且不断地叹气，弄得在门外的成祥都觉得奇怪。一向果敢的雪岩，就算遇到再大的困难，也未曾如此，为什么这一次奉旨进京，居然担心到这种地步！

雪岩担心的是，左大人他们动不了，很可能会拿雪岩当替罪羊。唯恐此去稍有差池，财命两空。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他交代成祥，必要时弃财保家。来到京城，打听出李莲英是西太后身边最红的人，知道非想办法搭上李莲英不可。于是找到论古斋老店，要买见所未见、闻所未闻的东西，准备送给李莲英做见面礼。

老板推荐宣德炉，雪岩二话不说，付了十多万两银子。拿着宣德炉，送往宫中给李莲英。这是他奢望已久的东西，所以对雪岩的印象特别好。

西太后召见雪岩，有李莲英在旁边说好话。太后很欣赏雪岩，也给他很大的好处。从下季起，江苏、江西、福建、浙江四省的税收，统由雪岩的钱庄代收。

问题与解答

(1)雪岩正吃得高兴，谈得愉快，突然间停下来，询问这道菜是不是阿莲嫂烧的？这表示什么？

我们从一开始，就发现雪岩有一个过人之处，就是他的警觉性非常高。一个人警觉性高，他的怀疑心就很重。同样的，怀疑心重警觉性就高，是一模一样的。他怀疑心很重，一吃就吃出味道不同了。你看大家在吃，都没有人感觉到。可是他一嚼，就觉得这个味道不同，这味道很特别，这不是阿莲嫂烧的，这是芮瑾烧的。他这种敏感度，我们很佩服他，但是相反的，我们看到芮瑾也有办法，就是烹调的功夫好一点，烧出特别的味道，不怕他不回来吃饭。芮瑾就是用这一套方式。对一般人，也许没有什么用。对雪岩却产生了很大的功能，因为雪岩这个人对差异性，一向具有高度的敏感。

我觉得一个从事管理的人，应该要记住，差异性就是管理的切入口。而管理就是充分掌握差异性。有什么风吹草动，马上怀疑。马上去看，马上去调整，马上去改变，这就是管理了。

(2)雪岩夹在玉蕙和芮瑾之间左右为难。餐桌上立下规矩，家里的事，最好别人不要多话。这样做对雪岩有什么好处？对其他的人又产生什么影响？

我们一直认为，家务和公务本来就应该分开。因为家务以情为主，我们常常讲一家人，如果样样要讲道理，那可能整天吵个没完。因为公说公有理，婆说婆有理，谁都有道理。家人本来应该以情为主来处理家务事，用情来彼此感应，总比样样讲道理要好得多。可是处理公务，我们就希望大家不要用情来做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

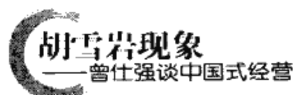
主。应该换一下，用理来做主。大家照道理来，这事情就好办了。再熟悉的人，也应该尊重当事人的感受，不应该不理会他的反应。

阿莲嫂虽然跟雪岩很熟，但是毕竟这是雪岩的家事，她没有权利插嘴。发表这么多的意见，也难怪雪岩不高兴。因为在雪岩的心中，芮瑾的地位可能比玉惠还要高。现在在这里扯来扯去，他不能不维护芮瑾。可是他又要在大家面前，顾虑自己的尊严。你看他跟芮瑾的表情，各位可以看得出来。他叫芮瑾坐下吃饭，芮瑾走了。则云要去追的时候，他反而说让她去吧，这是他的尊严问题。他心里头有情，可是这里头有公有私，他得讲一点理吧。情理之间，我觉得雪岩拿捏得很好。看起来他好像很无情，实际上他又很有情。可是他的有情，用无情来表现。这是一般人很难拿捏得这么准的地方。雪岩干脆就立下规矩，以后我家的事，你们少插嘴，你们少啰唆。我觉得它可能来得太晚了一点，既然大家都在一起，公私又混在一起的时候，雪岩如果早一点立规矩，可能今天这种事情，就不至于发生。可是雪岩毕竟是人，他不是神。有很多事情考虑不周，也是不能够苛求的。事情发生了，他马上意会到，非立规矩不可了，还算是反应相当快的。

(3)李莲英的逢迎功夫怎么样？职位低微，却拥有很大的影响力，是怎么造成的？

我们最好这样想，各人有各人的生存之道。谁也不要笑谁，谁也不要羡慕谁。常常有很多人，一听到李莲英就破口大骂，就看不起他。这也许是嫉妒心，也许是酸葡萄的心理，谁知道呢？如果换成他是李莲英，他会不会也这样做，我想谁也没有把握。我们最好尊重每一个人的生存方式，我们自己要怎么做，那是我们的事情，他怎么做是他的事。老实讲没有李莲英，西太后就不可能是那样子的吗？谁也不知道。一般人都没有办法像李莲英设想得那么周到，这是我们应该反省的。就算你想向李莲英学习，恐怕也做不到，这才是事实。我没有说李莲英好坏，因为这是个人的价值观问题。你觉得很值得，自然会仿效他；觉得不值得，自然会放弃他这种作风，这一点用不着我们来操心。我们只是了解到，一个人不管在组织里面处于哪一个位阶，像李莲英他的职位很低微，但是可以发挥重大的影响力，这一点比较重要。一个人如果一心一意寄望于，我将来职位高了，自然可以影响别人，现在我算老几？这就不对了。在组织里面，不管这个人的位阶如何？哪怕职位再低，也应该可以充分发挥影响力。这一点才是我们看到李莲英之后，应该有的一种反省。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



(4)李莲英推荐左宗棠,为什么要说明是先皇赏识过的?而且不明指姓名?

我想最重要的一点是李莲英在表示这不是我的意见,而是先皇的高见。各位想想看,如果李莲英说这是我的意见,西太后有什么感想?李莲英把自己要推荐的人,却透过先皇来向西太后推荐,当然更有力量。我觉得这是李莲英思考非常周密的表现,他说这是我的意见,西太后会不会怀疑?你跟他有什么利害关系?你怎么推荐他?他说的是先皇的意见,那西太后怎么会怀疑呢?已经去世的人,不会引起怀疑,也不会引起争议。所以中国人常常把自己的意思,说成是先人的意思,已经去世的人的意思,这对他非常有利。至于说他为什么不明白说出找左宗棠很好,因为他把左宗棠说出来后,万一被西太后否决掉,很快就会传出去,说你看李莲英推荐左宗棠,西太后不同意,这种后遗症是很麻烦的。现在他没有讲左宗棠,如果西太后说不要找他,传出去谁也不知道是什么人?就算有人说那就是左宗棠,两个人都会否认。怎么是他,不是他。如果是左宗棠,老早就请他来了。我想这也是中国人很高明的地方,不到紧要关头,不要把所有事情通通讲出来。只讲一部分,你听懂,我听懂就够了。为什么什么事情都要抖出来?有这个必要吗?

(5)左宗棠为什么要带胡雪岩进京?对雪岩有什么好处?对左宗棠又有什么作用?

我们中国人很喜欢讲打铁趁热,如果说左宗棠这一次去见西太后,一切讲好了,然后再第二次带胡雪岩进京,可能整个的情绪就会冷却。打铁要趁热,要一鼓作气,不要拖拖拉拉。可是另外一句话,叫作趁热打铁。到底是打铁趁热?还是趁热打铁?我们需要花一番脑筋去想一想。热的时候你来打铁,比较好打。冷的时候,再打铁就不行了。所谓一鼓作气,可以获得一些好处。西太后正在兴头上,就把雪岩带去,雪岩又很会进退应对,而且做答做得非常的恰当,西太后很高兴,当时就给他一些好处。只有在热度高的时候来打铁,这个铁才打得好。所以两边的好处,这一次都得到了。这对胡雪岩来讲,是一个难得的荣耀。老实讲一个商人想要见到西太后,谈何容易?可是对左大人来讲,就是打好海军的基础。他想要报国,从此有了更多的机会,可以实施他的理想。两个人都有好处,都获得相当大的利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6)雪岩明白左宗棠动不了，会动到他头上。临行前提示弃财保家的策略，为什么要这样？

我们都很清楚，自古以来，弃车保帅就是常用的策略。一到紧要关头，把车放弃掉，保住老帅。我们下象棋的人，都这样做。人家要将军了，你怎么办？只好用车来挡。人家要吃车了，那有什么办法？不然老将没有了。为了保住名将的性命，连车这么重要的将军，都可以牺牲。胡雪岩马上意会到，大家要整左宗棠，但是整他不了，所以会拿我胡雪岩开刀。既然政府可以弃车保帅，那我一个老百姓怎么办？他的策略马上想出来了，叫做弃财保家。就算把钱花光了，也要把家保住。留得青山在，还怕没柴烧？很多人就是看不开，紧要关头，还把钱抱得紧紧的舍不得花，结果连性命都赔掉了。雪岩警觉性很高，怀疑心很重，一听到要他追随左大人进京，他马上想到，来者不善，善者不来。他灵机一动，就想到弃财保家，花钱消灾这个策略。

我觉得雪岩这一种凡事都事先仔细盘算，预先做好充分的准备，往最坏处打算，而做最好的处置，是不可多得的好习惯，值得我们学习。虽然他心里想，是福不是祸，是祸躲不过。但是他还是要打点好，交代好做万全的准备。

(7)雪岩买稀世珍品，店老板的做法，是不是代表另外一种不同的经营方式？

行行有不同的经营方式，这才是正确的看法。不是说各行各业，它的经商之道，都是一模一样的。各位看到雪岩跟老板讲，我要稀世珍品。可是老板好像无动于衷，按照我们常理推断，既然人家开口要稀世珍品，就应该马上把稀世珍品拿出来。我觉得在古董业里面，好像不可以这样。因为每一个人所谓的稀世珍品，标准是不一致的。有人看到一个花瓶，他就认为是稀世珍品了。你怎么知道呢？所以各位去看卖古董的人，他都是把最差劲的展示出来，而不是把最好的展示出来。顾客如果觉得这些就很好了，可见他的水准很差。那就把这些卖给他，你何必给他看好的？好的要留给内行人看，大家都看，就没有什么稀奇了？所以古董业跟一般行业不一样。一般展示，是把最好的放在橱窗里面。他永远不让你看最好的，这样才知道你的水准在哪里？而且我们从卖古董的角度来看，稀世珍品是很少的。一次卖掉，就没有了。所以按照买卖的原则，先卖普通的，再卖稀奇的。实在没有办法，才卖珍品，这也是很对的做法。这样做，可以满足不同的客户的需求，可以满足不同的虚荣心。我想这是古董买卖与其他买卖不同的经营之道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(8)稀世珍宝送给李莲英,值得吗?效果如何?

我觉得一般人常常觉得不值得,送给小人,送这么贵重干什么?其实这只是一种看法而已。当然,我们很希望没有李莲英。但是我们实在不知道如果没有李莲英,清廷就会处理得很好吗?也不见得。有了李莲英,你就要知道,你非经过他这道关卡不可。你非使他改变他的心意,来支持你不可。否则一定吃大亏,所以如果从现实面来看,我们觉得非常值得。因为他的影响力最大,帮忙的效果也最大。从投资报酬的角度计算起来,当然非常值得。会产生什么效果呢?就是让他进来的时候,通关很方便。你看我们要出国,很多达官贵人,通关就是比我们快。我们要排队,搞半天。而他在西太后面前轻轻讲几句话,西太后对雪岩就有很好的印象。问他你是属什么的?你是六月羊,很吉祥。她怎么可能这样?我不相信西太后对所有老百姓都是这样。一方面左宗棠已经给他美言一番,另一方面李莲英发挥了作用,李莲英说来说去,让西太后对雪岩有很好的印象。这就够了,你还要怎么样?

我们要记得,阎王好应付,小鬼很难缠。你看多少人败在李莲英的手下?多少人有志难伸,就是因为李莲英这一关过不去。雪岩是个生意人,他知道要投资,才有报酬。连这个都舍不得送,李莲英凭什么帮我忙?我觉得这种看法也未尝没有道理。很多人太理想化,最好没有李莲英。最好大家都为公设想,但是那种情况在现实是不存在的。怎么样送礼?怎样送得对方很高兴?送得对方能帮我们忙,是经商之道里面十分重要的一个课题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十四、必须见微知著

雪岩根本没有神通，不可能预知未来的变化。否则也就用不着如此伤神，一天到晚动脑筋、想点子。

他所秉持的，只是见微知著的本事。看见微细的征兆，赶快预测可能产生的后果。预测的时候，先想坏到什么程度？自己能不能够承担，用什么方式来支撑？再想好到什么地步，有没有需要特别小心的地方？然后在这最坏与最好之间，寻找一条最有利的途径，全力以赴。晋见西太后之前，雪岩早已做了充分的准备，所以获得十分丰厚的奖赏。对待钱庄员工，雪岩也立下严格的规矩。在微细处都能够充分要求，当然可以见微知著。钱庄业务的发展，必然蒸蒸日上，远景大好。

重点提示：常态性 VS 差异性

经营者从市场的常态性和差异性中，找出市场的潜在需求。管理者从员工行为的常态性和差异性中，施行合理的领导和激励。

发现差异性，必须有差异性的安排，今天叫做市场区隔。针对不同的市场区域，开发出不一样的产品。才能因应不同的需求，达到有利可图的目标。

管理就是掌握差异性的过程，任何风吹草动，都不可以掉以轻心。等到差异性愈来愈大，慌张起来，才要去处理，恐怕已经来不及了。

发现差异性，应立即加以检查。不要紧的，先摆在一边。要紧的，趁着事态并不严重，不费力，也比较有把握的要马上加以处置。

一个人要成功，首先要培养警觉性。稍微有一点差异性，马上提高警觉，丝毫不能放松。

发现差异性，最好不要立即反应。这样太危险，等于下赌注，万一赌错了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岂不后悔？想一想雪岩的样子，先站在门边想一想，看清楚了。有了好主意，还要等待时机，合适地介入，合理地化解，才有成功的机会。

个案简介

李莲英帮助左宗棠，让他有机会晋见西太后。左大人趁机举荐胡雪岩，让他也有机会同太后见面。雪岩花大钱买稀世珍宝宣德炉，送给李莲英。李莲英在太后面前，巧妙地替雪岩说话，说什么"太后您老人家赏他什么都应该"。

太后问雪岩想升官，还是想发财？雪岩回答只求国家安定，百姓安康，只要好好经营阜康钱庄，便知足了。太后听说经营钱庄，就把江苏、江西、福建和浙江四省的税收大权，交给雪岩代理。并且要他辅助左大人，选址福建坚固海防。

左大人恭喜雪岩，要他马上一起到福州察看地理，着手船厂的计划。雪岩趁机提起南北通汇的问题，左大人笑他：没生意发愁，有生意还是发愁。

他带着雪岩拜见醇王府的七王爷。只要七王爷在西太后面前打个招呼，没有什么事行不通的。果然，南北票号从此互通，经济更灵活、更活络，雪岩的金融事业，当然发展得更加顺利。

雪岩决定在北京再开一个钱庄，一方面是出于业务的需要，另一方面则是既然和京城拉上了线，必须保持密切的联系。

成祥和阿贵负责寻觅店面和寻找人手，雪岩更是特别制定钱庄的规矩，尤其是三回三清。包括回绝押款、不与京城银客发生实财纠纷；回绝商贷，全部银根用于本庄投用，不承担风险；回绝押汇贴现，不为他人承担风险。以及满心诚意讲清庄规，耐心说明以讲清缘由。

钱庄开张，雪岩趁着成祥集合店员的机会，抽查同仁，什么叫做三回？为什么要回？什么叫做三清？为什么要清？从同仁的答案中，来了解各人对店规的明了程度。同仁对雪岩的经营理念，也都十分钦佩。

有一天，雪岩和成祥一同巡视钱庄。发现有一伙计，居然在工作时间坐着喝茶。雪岩铁青着脸，二话不说，马上要他走人。成祥看不过去，劝说不必把庄规定得这么严。雪岩认为在京城开钱庄，不比其他地方。必须如履薄冰，才能安全。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)雪岩怎么能够获得晋见西太后的机会？李莲英又帮了些什么忙？

我们看到左大人要进京之前，就派人去通知雪岩，赶快到北京。他们同时到北京，但是左大人绝对不敢第一次就把雪岩带进宫去，没有人会冒这么大的险。我们很容易发现左大人，是一个计谋很周到的人。但是到了北京以后，他让雪岩在旅馆里面等待。他自己先晋见西太后，看看情况如何？所以，第一次面见西太后的时候，他就把胡雪岩以前在钱庄，为了借钱给我而被老板开革；打太平军时又冒险把军粮送给湘军，整个的过程都描述得很清楚。就在这种情况之下，西太后才会召见一个平民。否则的话，依当时朝廷的规矩，是不会这样做的。后来雪岩见到西太后，又很会应对，西太后对他印象很好。再加上李莲英也美言过一阵，所以西太后就问李莲英，我该怎么奖赏他呢？李莲英说您老人家赏他什么都应该。你看就这么一句话，他就获得了很大的奖赏。

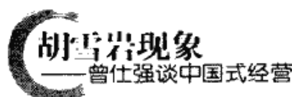
我们从这整个的过程里面可以体会到，中国人任何事情都是未雨绸缪，都有周密的计划。千万不要认为中国人没有计划。我们脑筋转得很快，灵机一动，全盘的计划都出现了。这才是我们从小被父母教导出来的一身本领。

(2)西太后金口一开，雪岩就得到四省税收的特权，政大于商，政策可以决定经商的成败，为什么这样？

我们想想看，政府凭什么来控制商人？为什么生意做得愈大，就要愈听政府的话？原因很简单，就是我们常讲的一句话，政府依法治国。他依的是什么法？就是依的政府所定的法，叫做法律，叫做政策。凡是配合政策的，政府就给他奖励。可以减税，甚至于可以免税，可以减租，给他种种的好处，当然经商就非常方便。如果违反政策，就要来罚款，就要来停水，就要来找这个、找那个的麻烦，使你根本就没有办法安心经商。我不认为，政府官员是有意捣蛋，因为站在整个国家的角度思考，往往跟个别的人的想法会有出入。我们可以向政府建议修订那些法律，但是还要配合政策。

以前像西太后这样，随便一句话，整个政策就跟着改变，这是人治。可是现在呢？我必须要说明：全世界，无所谓法治也无所谓人治。那都是很奇怪的分法，哪一个国家是完全人治呢？它没有法律？全世界所有的国家都有法律。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



哪一个国家完全是法治的？它没有人在执行？所有法律都是人在执行的。可见没有人治，也没有法治。只是某些国家人治大于法治，某些国家法治大于人治，比重不同而已。我们现在还是人的分量比制度要大。

制度还是要靠人来执行，只不过，我们对以前那种所有的权利，集中在一个人身上，我们真的很不放心。现在政府有制度，而且是集体领导，大家分担一部分责任，共同来策划。我觉得，我们应该愈来愈相信政府，愈来愈配合政府的政策。这样来经商，会比较保险，也会发展得比较顺利。

(3)胡雪岩乘胜追击，要求打通南北汇银的关节，是不是善于把握时机呢？

所谓打铁趁热，趁热打铁。就是把握最有利的时机，来解决自己最困难的问题。胡雪岩在这方面的功夫，实在非常到家。他趁着左大人非常高兴的时候，提出南北汇银不能相通的困难。这个时候一提，左大人一定会尽全力来想办法。所以马上就想到，我们去找七王爷。你看，李鸿章找六王爷，左宗棠找七王爷，可见再大的官，背后还是要有靠山。我们常常讲派系，其实就是这么自然形成的，也不是说有意打造的，所以也不必把派系看得太严重。胡雪岩一提出来，左宗棠马上想到七王爷，这是不是派系呢？也不必把它看作本来就是派系。也许就是说你找他，很自然的，也不一定。左宗棠说我们去找七王爷，因为七王爷对我很好，这个问题他会解决的。这么一来，胡雪岩的很多问题当时就解决了。如果等到事后再来，左宗棠很可能会说，你自己想办法，我也没有办法，那不是完蛋了吗？

管理里面，有一个叫做 ABC 重点管理。就是你面前如果同时出现好几个难题的时候，不要想一次都把它提出来。雪岩如果一次提出五六个难题，那左宗棠心里想，我给你打包票，我还要操这么多心？那我不干了，不就糟糕了吗！他想来想去，就这个问题最重要。当时就把它提出来，因为这个一解决，其他问题雪岩自己会去想办法。他可以解决，这样就好了。

(4)成祥要雪岩向同仁说几句话，雪岩却要伙计说出钱庄三回三清的规定，要司库说出三不收的规定，这是什么用意？

我相信一般人的做法，跟雪岩是不同的。只要成祥说，东家你说几句话吧，一般的老板多半会上去训话一番，鼓励一番，讲得头头是道。结果严重地打击士气。只是很多人没有想到，后果这么糟而已。雪岩非常聪明，他用相反的方法。他问伙计，我们的规定是怎么样的？老实讲一个人有没有在听人家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的训话，我们真的不知道。可是你要他讲的时候，他一开口你就知道，他到底了解了多少？有没有用心，记得多少？一目了然。所以，要考核人家，提问题，让对方把答案说出来是最好的方式。胡雪岩问他什么叫三回？然后问他为什么要回？问他什么叫三清，为什么要清？这样一来他就很清楚，这个伙计的确所有规定都记住了，而且知道为什么要这样做？他用另外一种方式，故意把一个不很妥当的答案，说给司库听。说司库就是做这种事情的，司库说不是这样，然后把他对司库的看法说出来。雪岩才知道，这个人是非常用心的，可以信任他，委托他。一般人的做法，跟雪岩的做法刚好相反。但是我们从雪岩的所作所为，跟后面的效果来印证，可以知道雪岩这套方法，应该是比较有效的。

(5)钱庄立好规矩，大家才放心前来投靠，和现代经营的原则，有什么不同的地方？

现在大家都很清楚，企业形象非常重要。因为求职的人会先看看，我所要应征或者求职的这一家公司形象怎么样？对社会大众来讲，印象好不好？这是非常重要的。企业形象良好，大家才会放心来投靠，踊跃来求职，才可以选到比较好的人才。同时，老板的理念要正确，作风要明快，使大家很乐意追随他。知道在这里，不但可以学到东西，而且会有长期工作的机会。

我们回想胡雪岩当年的作为，就可以知道，跟现代的经营法则实际上很接近。他知道立规矩很重要，可是干部不能照规矩去做。我想这一点是很重要的，基层员工规规矩矩，干部要能够随机应变。如果听到一个干部跟我讲，我是依法办事，我是按照制度来处理事情，我就会觉得很好笑。因为，依法办事，按照制度做事情的是基层员工，而不是干部。凡是依法办得通的，基层都办到了。会找到干部的，就是依法办不到的。这种区别，才是雪岩很注意去拿捏的。你看他要成祥随机应变，他要则云提高层次，可是他对一般员工，要求照规定办理，一切守规矩。层次分得很清楚，非常符合现代化经营管理的作风。

(6)店员喝茶，雪岩不许，成祥认为庄规不必那么严，雪岩的看法有没有道理？

我们可以这样想，成祥的话没有错。钱庄就相当于现在的银行，只是把钱搬进来搬出去，反正过手就赚你的钱，要那么认真干什么？上班时间，有钱进来我就去处理，没有钱，喝喝茶，看看报，会怎么样呢？但是雪岩的看法不一样，他认为京城不比别的地方，来往的人非常复杂，而且每一笔资金，背后是什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么人？金主是谁，谁在操控？我们都要特别小心。是不是有人借着资金的来往，想要陷害我们？是不是有的资金来源不明，将来出纰漏，就在这里？他会考虑到这些事情，所以看到有人在那里喝茶，他就觉得不应该。不是不应该喝茶，而是一喝茶，一看报，整个的心情就放松了。心情一放松，警觉性就不够，就不会去考虑，这个钱的来路怎么样？我们该不该收？收了以后怎么办？哪些事情要报告老板？哪些事情，我自己处理就可以了？他一时就搞不清楚了。所以雪岩也许在杭州、在其他各地，不会这么严格的要求。但是他在北京，会有特别不同的、严格的要求。我想这是因为他了解到，京城是非常的地方。非常的地方，加上非常的时机，再加上他个人特殊的条件，如果不战战兢兢，迟早要出问题的。一个人有这样的警觉性，有这样谨慎的态度，我觉得会使整个企业的风气特别良好。果然不错，整个钱庄，收入那么多，每天进进出出多少各色各样的人，但是他们都处理得条条有理。让雪岩非常放心，让顾客非常有信心，就是因为他要求非常严格。我们看到现在很多银行，要求行员穿制服，对顾客做出不同的态度，经常有很多跟别的银行不同的做法。主要是什么？加强顾客的信心，防止内部发生流弊。我想雪岩的用意大概也就是这样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十五、时时广结善缘

胡雪岩有权宜应变的机智，也有果敢决断的魄力，这是处事的才华。而在做人方面，他恩怨分明，却能够时时广结善缘，以求多恩少怨，增加经营的助力。

在京城开钱庄，目的在“各位当官的，把银子往我这里一放，就算和我胡雪岩绑在一起了”。京城的政治行情最为敏感。朝里的反应，朝外的动静，随时都有变化，也时时都有机会。透过存款来广结善缘，是胡雪岩大展宏图的坚实基础。雪岩对员工的要求特别严格，是因为京城的顾客来头大，得罪不起。

金钱来往，最容易拉近人与人的关系。但是金银来往，也最容易引起误会，造成纠纷，甚至种下祸根。

重点提示：为官经商各有生存之道

京城是政治中心，凡事特别敏感。胡雪岩在北京开钱庄，是希望当官的把银子往阜康一放，就和胡雪岩绑在一起，建立了关系。他更借以打听朝里的反应，观察朝外的动静，以期看准风向，赚大钱。

李莲英呢？一心一意讨慈禧太后的欢心。身份再低微，照样可以影响大局，令人不敢不买他的账。

可见，不同行业，有不同的生存之道。同样行业，依据“市场区隔”的原则，也可以发展出不相同的生存之道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

雪岩在北京开设阜康钱庄顺天分号，他认为上海钱庄的业绩蒸蒸日上，京城的分行少赚一些也不要紧。主要是打开京城的关系，因为京城的银子，用起来十分有气势。因此他对京城钱庄，规矩定得特别清楚，要求也特别严格。

成祥看到在京城开设钱庄，需要如此紧张、谨慎，感叹商无官不安，有了官也不安。商人和做官的在一起，似乎官的势高过商人。

李莲英应邀到钱庄用餐，雪岩和成祥全力奉承。忽然通报文大人来访。雪岩不知道来者是谁？李莲英却急着想要逃走。因为文大人是刑部尚书、六府大拿，武英殿大学士，李莲英惊叫祖宗来了，可见文大人的威势。文大人也来钱庄存钱，雪岩特别优惠，说小庄便是文大人的银库，随时可以不限金额，随用随取。文大人很高兴，嘴巴却说刑部尚书不可知法犯法。

雪岩和成祥抽空逛八大胡同，看见一个满身是伤的小姑娘跪在那里，看起来不过十三四岁，却被老鸨打得遍体鳞伤。雪岩向老鸨说要替她赎身，让她远走高飞。老鸨开了一个高得不合理的价钱，以为可以吓阻雪岩。想不到雪岩想都不想，马上把钱付清，把小女孩带回家。

回到钱庄，雪岩问小女孩叫什么名字？回答说妞子。雪岩认为不好听，替她改名叫海棠。并且告诉成祥，再给她十两银子，让她做路费，打发她回家去。

成祥会意错，以为雪岩那么用心，是另有作用。海棠也不想回家，所以成祥也没有催促她。

雪岩很不高兴，说明花大钱替她赎身，是为了传出去留个好名声，想不到成祥把她留下来，简直是要雪岩留下骂名。还告诉成祥这里是北京，不比上海，可以像玉惠那样，随便留人。

李鸿章听说雪岩获得四省税收的代理权，左大人也得以筹建船厂，让他十分恼怒。他想什么风头都给左大人占尽了，决定亲自进京，以便议事。

雪岩得到通报，李鸿章进京了。他肯定此事很不简单，必须小心应付。

李鸿章求见六王爷，亲自携带一桌英式大菜为六爷开胃。六王爷也知道李鸿章有备而来，指点李鸿章运用策略，先占两江总督的位置，再设法让左宗棠挪位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)阜康钱庄的规矩定得特别严,是什么道理?

我们都知道,任何一家公司,都有它自己的规矩,而且彼此并不相同。凭什么一家公司的规矩,可以定得特别严格?而员工还愿意去遵守?这是有条件的。不是说老板爱怎么规定,都行得通的。第一,你的企业一定要形象良好,否则的话,你自己胡作非为,而要求员工遵守特别严格的规矩,我看员工心里是不服气的。第二,你的待遇要比人家好,如果只是给一般的薪资,而要求大家特别规矩,我想很多人会跑掉。第三,老板要以身作则。胡雪岩之所以对阜康钱庄要求特别严格,最主要是什么?就是用来警惕他自己的。你看员工马马虎虎,老板也可以马马虎虎。可是员工一认真,表现出特别的态度,老板自己也会比较谨慎一点。我想这才是胡雪岩的用意,由下而上,培养一种很谨慎小心的风气。对阜康钱庄的发展,一定很有帮助。

我们都知道,创业不是一件容易的事情。好不容易把业创起来,这时候要有一些规定,建立一些制度,大家共同遵守,才会形成良好的风气。

(2)成祥认为商无官不安,有了官也不安,和左宗棠所说的你们这些商人没生意发愁,有生意还是发愁,有什么关联性?

我想大家都很清楚,这两句话有很密切的关联性,只是从不同的角度来说明而已。你看做生意的,当货品很畅销的时候,坐立不安。因为卖光了再进货,是不是又要涨了呢?卖出去的钱,还能够进多少货呢?可是当货品销不出去的时候,也是很愁。东西卖不出去,怎么周转呢?怎么生活呢?可见时时刻刻都有问题,才是正常的心态。有了靠山,就依赖靠山,而胡作非为,最后必然同归于尽。我们不主张彼此勾结,大家一起舞弊,最后是没有好结果的。我们希望做官的,按照法律来保障这些生意人。而生意人也一样,如果你照顾我,我当然也会适当的给你回报。你看很多人退休以后,去当银行的董事长,这不是一种回报是什么?为什么一般公务员退休就退休了,而这些人就可以当银行董事长?就是他在位的时候照顾银行,退休后当然可以去当董事长。只要是光明正大的事情,有什么不可以呢?还有什么好避嫌呢?本来就是互惠,本来就是彼此帮忙。只要一切秉公处理,没有什么不正常的。为了赚大钱,一定要看准风向。从事商业的人,对政界的变动也非常敏感,这是必然的道理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3)文大人与胡雪岩的对话，各有什么玄机？

两个人一见面就互相捧场，说一些客套话，都在套交情。中国人见面捧捧对方，对方捧捧自己，互相把场面温热一点，没有多大的作用。可是一到紧要的时候。就不能嘻嘻哈哈，不能够老讲那些没有用的话。胡雪岩马上告诉他，不计利息。不计利息的意思，就是说你随时可以拿，不受利息的限额。文大人何等的老到，他如果说好啊，谢谢你，万一被录音了怎么办？将来不是很倒霉吗？所以他绝不露一点口风，他说以自己的身份，向来公正廉明，绝不会做这种事情。你看就算你录音了，能抓到他的把柄吗？我觉得一个中国人，做事情最要紧的，就是不要留下任何的把柄。这一点现代人恐怕还要多多留意，做任何小小的事情，都会被人家抓住把柄，然后搞得一塌糊涂，请问这个人还有什么本领？其实，一件事情，只要为公，只要无私、守法，怎么做都没有问题。文大人讲得很漂亮，但是实际上他是不是这样？我们也不妨存疑。雪岩如果不这样试探试探，文大人会怎么想？你对别人就可以，对我就比较刻薄，将来整你，看你怎么办？雪岩也要试试看这位文大人，他是怎么想的？相信雪岩并不了解。因为尽管他嘴巴讲得很好听，事实上，他到底拿不拿谁也不知道。

(4)雪岩为什么要替妞子赎身？和收买人心有什么关系？

我们想想看，如果雪岩逛窑子的时候，随便看到一个妓女就替她赎身，他能做好广告吗？大家认为他很风流。因为你把一个妓女赎身了，还有更多的妓女，你仍然没有办法替她们赎身。雪岩很聪明，他看这些正常的，看这些在那里跑来跑去的，他知道这不是他的对象。他一眼看到那个人，被罚跪，搞得满脸脏兮兮的，他觉得这是我要找的对象了。因为你放这么一个人，跟放其他的人，效果是不一样的。可是成祥不能配合，成祥不了解，搞了半天，效果并没有如雪岩所预期的那样。可见主管跟部属，我们常常讲要一条心，就是要有充分的默契。为什么要逼雪岩清清楚楚地告诉成祥，说我这是假的，这是做广告。可惜成祥就是没有办法了解。

你看现在做公益广告，是不是也是同样的功能？我这边赚了很多钱，做了一些公益广告，叫大家不要吸烟。跟放一个妞子出去，有什么不同？收买人心的方法很多很多，做一些慈善的活动，参加一些公益性的活动，做一些公益广告等。

(5)成祥和雪岩相交已久，也相知颇深，为什么在很多方面，仍然不能了解雪岩的心意？老板比较容易了解干部，干部却不容易了解老板，这是为什么？

我们常讲知子莫如父，父亲很了解子女。但是，我们很少讲说知父莫如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子。虽然是父子，儿子想了解爸爸的可能性不大。因为爸爸有很多经历是他根本没有经历过的。怎么能够完全体会父母的心呢？我们今天说，要做子女的朋友。我提出很严重的警告，父亲做儿子的朋友，儿子只不过多了一个年纪大的老朋友，却失去了一个爸爸。父母做子女的朋友，子女就没有父母。有了朋友，而失去了亲人，值得吗？像很多子女，等到为人父母，了解到了一部分的时候，很不幸的，父母已经不在人间了。这种了解，也等于不了解。

管理就好比登山一样，高阶层的人爬得高。在山上，可以看得很远。快要下雨了，因为远方已经黑了。前面还有山挡住，所以风吹不过来，他看得很清楚。可是山底下的人，永远没有办法了解山顶上人的感受。员工跟老板怎么沟通？我觉得我们要有一种层次性的分别，老板要关心部属，部属就凭你关心他而听你的话。而不是说，你有道理他才听你的话。他没有能力，他没有经验，来分辨你是不是有道理。这一点，也请各位好好思考一下。

(6)雪岩为什么觉得李鸿章一进京，肯定是出了事呢？

一般人喜欢把数据跟名牌分开来看，认为数据是科学的，而名牌根本就是迷信。我们不赞成这样，因为名牌就等于数据，数据就等于名牌。同样是一大堆数字，你看到这些数字，知道所以然，它就变成数据。你看到这些数字，根本搞不清楚它是干什么的？那就是名牌。雪岩看到李鸿章到北京来，马上想到大概出事情了，这是神通还是推理呢？如果是一般人，会把神通跟推理分开来看。认为推理才是科学的，神通就是迷信，这也是胡说八道。神通就是推理，推理就是神通。一个人只把结果说出来，不说过程，就是神通。一个人把过程说出来，告诉你结果是这样，就是推理，两个是一模一样的东西。

老实讲，李鸿章亲自出马，一定非同小可。如果说是慈禧太后叫他进京的，倒还没有什么稀奇。现在没有啊，敬事房说，西太后没有召见李鸿章。以李鸿章的身份，西太后没有召见他，他居然亲自进京，当然不是小事情。这个通过推理就可以知道，并不代表雪岩有什么神通。我们一路看来，总觉得雪岩好神，料事如神，什么事情他都知道。没有，雪岩没有神通，他只是很小心，不放过任何具有差异性的事情。他一路推理，想当然尔。想当然尔，大家都知道，叫做预测力。我们一直认为首长能够掌握未来的变化，对未来有预测力，是非常重要的。从这一次可以看出来，雪岩不过是警觉性高而已，不过是怀疑心重而已。他很容易了解到，以后的变化怎么样。这个叫不叫诸葛亮？其实跟诸葛亮也是大同小异。不过诸葛亮比较神化，而胡雪岩比较实际，大家都做得到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十六、善尽社会责任

除了权变之智，决断之勇，雪岩还拥有取于之仁。他在善尽社会责任方面，做了不少事，令人十分感动。

从出售生死米开始，就可以看出雪岩把经商和社会公益结合在一起。不像一般人那样，认为“企业是营利事业，不是慈善事业”。非到情不得已，不考虑承担社会责任。雪岩在艰苦时期，几乎都以社会责任来脱困。因为取之于社会，用之于社会的理念，大家普遍都能够接受。乐意加以配合，收到更为可观的利益。

重点提示：真才实学 VS 广告吹嘘

人有才能，还得靠三分宣传。钟常常撞，钟声会扰乱人；钟老不撞，谁知道钟会响那么大声？自我推销是人人都必需的补助品。

做得再好的产品，也需要广告宣传来引起大家的注意。现在社会主要是信息太泛滥，而人的注意力十分有限。如果不是特别怪异，实在不容易产生卖点。

胡雪岩买放小妞，便是不像广告的广告。成祥看不懂，小妞不配合，难怪雪岩说：“再精巧的算盘，也有打错的时候。”人的真才实学，当然十分要紧，但是，人间是非，是非人间，岂是真才实学所能够算透、看穿的？还是相机宣传，做一些广告吧！

个案简介

李鸿章获得六王爷的指点，准备晋见西太后。他想送礼，要丁日昌打听京城中哪里有珍奇古宝？回说有一处，叫论古斋。便陪着李鸿章一道到论古斋，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直接指明要买稀世珍品。

老板拿出宣德炉，原来是雪岩买去送给李莲英的，后来老板又以较低的价钱买回来，现在正好卖给李鸿章。

李鸿章不放心，问若是假的怎么办？老板回以愿开出据，甘愿受罚。再问若是有人追究，怎么办？老板马上变脸，把宣德炉收起来。李鸿章赶快问多少钱？老板开价一万五千两，丁日昌嫌贵，老板说留着不卖。李鸿章忙说要了。

丁日昌拿出银票，老板一看，知道是上海来的。立即奉上端砚一台、象牙虎笔一支。李鸿章心想其中必有蹊跷，追问原因。老板说是官银，如果能到雪岩的钱庄去兑现，还可以多得二厘利息。存着不取，又可以多得二厘利息。老板十分高兴，所以赠送礼品。

老板把丁日昌的银票拿到雪岩的钱庄去存，免得夜长梦多，有什么变卦。

阜康钱庄一下子收到这么大数目的银票，而且是上海的官票，赶紧呈报雪岩。问清楚是论古斋存进来的，雪岩知道李鸿章已经动起来了，马上就跑到论古斋，想要问个清楚。

雪岩来到论古斋，老板只开个小缝，连店门都不敢打开。探出头来，直说自己的店，只卖些破旧器皿，专门吓唬人用的，硬是不让雪岩进门说话。胡雪岩一直劝说，老板却更加不相信雪岩真的只是想来看一看，直说抱歉，很快就把店门关上。雪岩吃了闭门羹，心中一直不得安宁。想到李鸿章开始有所行动，而且老是把他当作眼中钉的丁日昌，也跟着来了。好不容易获得西太后的赏赐，会不会因而遭受破坏？特别是现在李鸿章的气势比不上左宗棠。像李鸿章自尊心这么强的人，怎么忍得下这口气？他动不了左大人，会不会动胡雪岩？胡雪岩越想越不对劲，赶紧找人再送东西给李莲英，要求特别照顾。

问题与解答

(1)李鸿章为什么要购买稀世珍品？

因为他要送礼给西太后，为什么他也要送礼呢？难道他没有老板吗？难道他不要送礼给老板吗？我们来讲一个笑话，美国的 IBM 公司，规定不能送礼。因为它是全球性的公司，所以一个命令给所有 IBM 分公司，说大家不能送

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

礼。第一个反应回来的不是中国，因为中国人，反正你讲归你讲，我送归我送，我不必跟你反映。反映回来的是日本分公司。日本分公司说不送礼怎么行得通呢？IBM 总部觉得很奇怪，怎么不送礼行不通呢？不送礼就不送礼，怎么行不通？就派了一个小组，到日本去了解，为什么不送礼会行不通？一个礼拜以后，这个小组的人回来了，他说我们不必讲任何话，你只要看我们这一小组的人就好了，全身都是礼物。日本人要租房子，第一次见面送礼物，第二次送礼物，每一次都要送礼物。送礼有好有坏，不见得通通是见不得人的。这个观念我觉得比较正确，生意人要送礼，做官的也要送礼，因为再大的官也有顶头的人，有时候还送不进去。

请客跟送礼，是非常困难的事情。一般人没有做过，总觉得有钱，送礼是很容易的，其实送礼常常是很困难的，特别是送稀世珍品，结果又便宜了李莲英。可见李鸿章在这一方面，还是不如胡雪岩。

(2)李鸿章和胡雪岩，对宣德炉的反应有什么不同？是什么原因？

我们看一看，胡雪岩第一眼看到宣德炉，他就知道这是宣德炉，他二话不说我要了，可见他很内行。可李鸿章他问了一个很外行的问题，他说有人追究怎么办？我们常常觉得，一个人只要你把问题说出来，人家就已经掌握到你了。

我们现在以第三者的身份来看，胡雪岩的表现，跟李鸿章的表现，你觉得怎么样？李鸿章很少送礼，只有收礼的份，所以他对送礼很外行。胡雪岩是个跑街的，过年过节都要送礼，所以对送礼很内行，一下就看出来了。李鸿章问价钱，还在讨价还价。既然要稀世珍品，还讨价还价干什么？你看胡雪岩一看，值不值得自己估量一下，要不要花这个钱？二话不说，买了。可是李鸿章就不一样了，丁日昌还在旁边叫能不能便宜一点？结果那个老板说，我自己收下来好了，多难看。李鸿章是做官的，不擅长做生意。雪岩做生意的时候，他是做生意的样子；做顾客的时候，又是大老板的样子，这是完全不同的。我们可以看出来，雪岩的长处就是弹性比较大。如果他有机会做官，我相信也会做得很好。做生意像做生意的样子；当大客户的时候有大客户的气派；当伙计的时候是伙计的样子；当老板的时候，又有老板的魄力。这样是不是证明他的弹性比较大？扮演各种不同的角色，都能够恰到好处，这是非常不容易的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3)老板收受银票之后，为什么奉送李鸿章端砚一台，象牙虎笔一支？这种手法现代还流行吗？

中国人做生意，讲求的是公平交易，不占客人的便宜，当然自己也不能吃亏。老板收了钱以后，一看是官票，可以从中获利，因为我拿到胡雪岩那里，可以多得利钱。一个人占了便宜以后，就要分享给对方，这种分享的做法，才能够持久。所以老板一看，占到便宜了，马上送你礼物，表示说我跟你分享才叫作公道。如果老板一看，这个银票对我有利，他闷声不响，自己把好处独吞了，迟早客户也会知道，就会影响到他往后的生意。

现代人有一个毛病，就是鼓励别人去抗争，然后自己来当和事佬，这是人家很容易发现的事情。当然，两个人真的在争吵的时候，你出来当和事佬是很好的。可是你暗中鼓动一方，然后再来做调停者，这就有一点虚假，不实在。论古斋的这个老板是很实在的，他起初不知道，他的银票有好处，所以说一毛钱不能少，就是这样子。可是后来一看，他觉得我应该给你礼物。我们再举个例子，当你坐飞机的时候，行李跟不上这班飞机，航空公司怎么办？有的航空公司认为，那是你的事，你倒霉，人家的行李都到了，只有你的没到，活该。这是一种做法。另外一种做法是说，好，我先给你一个随身用品袋，包括换洗的内衣裤，还有牙膏、牙刷、刮胡刀，最起码可以先应付一阵子，我马上找你的行李在哪里。有的航空公司说，你没有找到你的行李是不是？没有关系，我替你打电话，看看他们是怎么回事？在你等待的时间，你拿我的票到餐厅去喝杯咖啡，稍微轻松一点，忍耐一下。因为我耽误你的时间，所以应该请你喝咖啡，这种做法也比较合情合理。

(4)官家的威风，商人如何因应，才比较安全？

自古以来，我们都非常清楚，商人不与官斗。你要跟做官的斗，最后一定倒霉。一看情况不对，做生意人最好怎么办？躲一躲，避一避，不要去触霉头，不要直接去接触，这是上策。把店门关起来，出去休假，其实是躲在家里面生闷气，到现在还是这样子。政府要查禁了，自动把铁门拉下来，然后整修内部，暂时休业，其实你是无法跟人家抗争的。我们都知道官很威风，来势汹汹，你去跟他顶什么？

当然今天还有一种办法，就是说，大家走上街头抗争。最后的结局如何？我们也看得很清楚。台湾群众运动是愈来愈激烈，还是愈来愈冷淡？一个样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子。你看刚开始我们觉得劳工意识高涨，老板不好当。但是弄几下以后，大家知道最后是员工倒霉，你有什么好抗争的？你走上街头，去吧，做官的不理不睬，不当一回事，你最后怎么样？不了了之。所以我是觉得我们不要直接去跟官斗，这是上策。我们还是要透过关系，好好去陈情比较有效。平常要建立官商沟通的管道，到时候他才听得进去。老实讲同样你去找做官的，关系够，很能够听你的话；关系不够，根本就是封闭的。就像一只狗，朝着火车一直吠。狗吠火车，根本就是浪费时间。

（5）古董店的经营策略，有什么特别的地方？

我们看得很清楚，这个老板从来不主动去打听顾客需要的是什么？他只是把陈列的东西让你自己看。你看中什么，你就要什么。因为打听得愈多，知道得愈多，将来愈倒霉。不知道送的人是谁？会不会惹起麻烦？谁知道？你看我们今天追查来，追查去，经常会追查谁卖的？什么时候卖的？跟他有没有勾结？跟他有没有关系？这不是很麻烦吗？所以做古董店最好就是说，你要软的，你就买软的，你要硬的，你就挑硬的。你觉得什么好，你就买什么。我跟你只是很单纯的买卖，不做什么私人顾问。小东西要标价，贵重的东西不标价，表示什么？无价之宝。或者标得很贵，到时候再来调整。要老老实实的不二价非常困难。

再说经营古董店，一定要抱持一种心情，就是不急于卖。愈急，客户就知道这东西不是假的，就是东西太多了。如果东西很少，货源很难得，你根本舍不得割爱，急着要卖干什么？你看卖古董的人，跟一般做生意的人不一样，绝对不可能用薄利多销的方式。而且优哉游哉，一直跟你聊天，聊东聊西，聊到你出价，他还表示爱卖不卖的样子。这样，他就成功了。我们常听说卖古董的一年卖个一两件，他就可以过日子了。始终没有人知道，成本到底是多少，利润有多高。

（6）老板赶快把门关上，是什么用意？

我们已经讲过商不与官斗，这个老板很聪明。一看外面乱纷纷，不会去凑热闹，不会去问到底怎么回事？万一事到临头，躲都躲不及，怎么办？他机灵得很，尽量避避风头，少触霉头。最好的办法，就是把门关起来。眼不见为净，跟外面隔绝，总是比较安全。他表示什么？表示我不跟你抗争，表示我没有抗拒，表示我没有跟别人联合起来。这样一来，自然不会惹起官方的注意，也就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不会找麻烦。我们最怕的就是变成官方注目的焦点，把你拿来杀鸡吓猴，把你拿来开刀，那你就倒霉了。所以这个时候，不是出风头的时候，能躲就躲。我想中国人是很聪明的。该出风头，就当仁不让；该躲，躲得比谁都快。现在有很多人很少有这种警觉心，该躲的不躲，不该出面的拼命出面。结果怨天尤人，一天到晚骂人家，自己倒霉。我们惹不起官府，只好逆来顺受。关起门来，躲一阵子是上策。你看他一看到胡雪岩，马上说我不认识你，因为他搞不清楚胡雪岩是谁？胡雪岩跟他买过高价的产品，他一定记得住，就是来过的那位大爷。可是这个时候，再大的生意都不要做，保平安比什么都重要。

我觉得一个人看得开，就是该你赚钱的时候，不要放弃。该你躲避的时候，不要为钱所困。但是有很多人，只知道赚钱，不知道麻烦已经来了。最后赚来的钱，还不够弃财保家的，那才是可怜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结　　语

胡雪岩创业成功原因

(一)适时展现才能发展事业

胡雪岩的第一笔生意，说起来相当可笑，竟然是送粮食给湘军，然后从左宗棠手中，赚取了一千四百两银子。能赚就赚，当取则取，是雪岩的商人本色，不是吗?

他征求则云和成祥这两位老朋友的意见，是要继续赚一笔干一笔呢? 还是要分钱各干各的?

成祥担心资本不足，雪岩说可以用“嘴”来解决本钱短缺的问题。则云表示愿意，雪岩马上委以钱柜的重任。在三人当中，雪岩以他的才能，逐渐取得主导权。

从再度拜访漕帮老大，和则云、成祥商量筹建钱庄、与左宗棠下棋、建议左宗棠成立常捷军，和王将军一道到上海购买洋枪洋炮，处处都是难关，雪岩则适时表现才能，逐一加以突破。

这种功夫，并不是先天带来的，而是后天好学、勤练的结果。只有平日多听、多看、多想、多问、多学习、少吹牛，才能够蓄积许多为人处世的常识，一旦面对问题，能够适时展现，使问题迎刃而解。

和漕帮打交道，如果不懂得帮规，根本不得其门而入。筹建钱庄，应该遵照老规矩:走官场先拜宝眷，会同行先说油水。与权威人士下棋，不是先输后赢，便是先赢后输，走到和棋最为安全。一边下棋，一边还要接受考验。因为权威人士，喜欢透过下棋来了解一个人的人品及修养。向当惯首长的人建议，必须明白“不建议不行，说错了会没命”的道理，把话说得恰如其分，恰到好处，还可能被视为“不无张狂之嫌”。若是幸蒙认为不无道理，那就已属万幸。初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来上海，人地生疏的时候，要懂得找门路，建立关系，才能够由点而面，逐渐求发展。

建立政商关系，先要认定“做生意人总是吃亏的”，人家辛苦大半辈子，才得到这种地位，让我们靠，已经是天大的面子，一切费用，当然由我们支应；所有关卡，自然由我们打点。官不是白干的，钱也不会白花。

有靠山，就有人眼红。亲信的人，为了表示忠心耿耿，也为了维护首长形象及团体利益，免不了要打小报告。于是种种考验，有意无意地杀鸡吓猴，以及派人随同行动，协助兼监视，都应该及时运用智慧，适当地因应。官商之间，由互相提防而彼此信任，小心翼翼。

胡雪岩读书不多，只受过四年的私塾教育，但是他悟性很高，而且勤于学习。在担任钱庄跑街期间，接触到各色各样的人，对“否极泰来”、“乐极生悲”、“大树底下好乘凉”、“义无反顾”、“忍辱负重”这一类人生哲理，体会甚深。加上他喜欢听说书，从说书人那里，获得许多为人处世的道理和方法。

人有两种：一种是初看很行，愈看愈不行；另一种是初看没有什么，愈看愈经得起看。胡雪岩是经得起看的人，谁能够想象，一个年纪轻轻，没有受过高深教育，而且阅历不深，经验尚浅的胡雪岩，怎么经得起军威的惊吓、帮派的考验、左宗棠的教训呢？

同样从无到有，一起合作创业，雪岩却自然而然，树立起“东家”的身份与地位，这是他的才能表现，使成祥和则云自叹不如，看在阿宝眼里，当然出自内心尊称雪岩为东家了。穷小子变成东家，大家都服他。

出钱当老板，不如不出钱当老板。前者现在叫做经营者，后者则称为专业经理人。胡雪岩身兼经营者和专业经理人，完全是他的适时表现才能所获得的自然结果，既装不出来，也争夺不到，自然获得同仁的尊敬和拥戴，实在非常不容易。

英雄不怕出身低，经商不怕学问浅。为人处世的本事，加上独到的眼光，不难适时展现才能，发展事业。

（二）胡雪岩创业成功的要因

如果没有雪岩，成祥和则云闯得出这么一片天地吗？他们两个人，会不会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

死守在仁德钱庄，等到太平军攻下杭州，再落荒而逃呢？

可见阜康集团创业成功，和胡雪岩有密切的关系。其中的要因，分别说明如下：

第一，雪岩对自己极具信心。军爷把刀架在成祥和则云的脖子上，雪岩向他们保证：二位有事，有我呢，老板追究，我担着。他不是吹牛，而是有信心在危机处理上面，老板会肯定他的做法。想不到被开革，失业在家，仍然勤练算盘，认定将来准能用得上。时时刻刻想经商致富，当老板，终能心想事成，如愿以偿。

第二，雪岩不断充实自己的实力。有信心，如果缺乏真才实学，不过是整天做梦，却一事无成。雪岩自当学徒开始，有计划地自我学习，并且多听、多看、多体会，对于人情世故，历史故事，各种随机应变的案例，都尽量吸收，终于把自己磨炼成一个口才好、反应快、能屈能伸、脑筋清楚的人才。

第三，雪岩获得千载难逢的机会。有信心，有才能，若是遇不到良机，也将一辈子委屈，做梦做到死。太平军和湘军打仗，造成雪岩创业的大好机会。加上王有龄、左宗棠的大力支持，雪岩的梦想终于成真，而他的真才实学，也得以尽情发挥，不但令昔日同僚刮目相看，而且使李鸿章、慈禧太后，都不得不格外重视。

有信心，有本事，加上有机会，任何人都可以创业成功。所谓心想事成，应该分成两部分来看。心想包括信心和本事，所以不能空想，要配合着自己的本事来确立信心；事成是机会，一部分由人寻找、开发，大部分由天决定。心想的主导权在人，事成的主导权在天，成功是天人合一的事情，任何人都没有绝对的把握。

努力的人不一定成功，成功的人必定十分努力。胡雪岩绞尽脑汁，随时都在应变。但是连续应变得宜，固然是平日用心学习的结果，却也免不了上天的庇佑，才能如此顺利，处处化险为夷。

胡雪岩并没有接受经营管理的专业训练，然而他做起生意来，不但头头是道，而且符合现代的经营管理法则，这是什么原因？事实上到现在为止，大部分企业界人士，都还在沿用胡雪岩这一套来自中国传统、平淡无奇却能够历久弥新的修齐治平之道，也就是一般人常说做人做事的道理。胡雪岩自学的是这一套，发挥出来的，也是这一套。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

台湾老板多，专业经理人少。老板依靠这一套从小耳濡目染的做人做事道理，治国、平天下都不怕，哪里怕经营企业？所以不用训练，就顺理成章地登上老板的宝座，并且一回生两回熟地愈来愈像东家的样子。

经营管理，不过是做人做事的一部分道理。一个人的经营理念，如果和他的人生理想相违背，我们很容易看出，他的经营理念纯粹是口是心非，用来欺骗社会大众的，无法真正落实，说不定一段时间之后，他自己也忘记了。胡雪岩成功的要因之一，是他的经营理念和他的人生目标一致：重诚信，说到做到，绝不虚伪行骗。讲道义，走上仁义的大道，不赚取有害人群、危害社会的钱财。有国家观念，不致以“商界无祖国”为借口而当了“经济汉奸”。

做人表现在人际关系良好，从王有龄到左宗棠，都大力支持，给他非常大的帮助。做事表现在工作绩效良好，从采购粮食到设立钱庄，业绩都十分可观。胡雪岩做人做事，都依据中国人家喻户晓的一些道理，却能够发挥得恰到好处，效果良好。证明中国人的道理，原本没有错，是我们长期以来，没有好好地加以整理，而且日用而不知，能做却说不出所以然来，这才有时候做错了，或者做得不够好，以致结果打折扣，减低了自己的信心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



扭转乾坤：
有全局眼光，才能未雨绸缪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、巩固集团势力

胡雪岩看到官场和商界的斗争，知道必须设法加以巩固集团势力，才能够发展壮大。

透过钱庄的运作，把许多官员的关系搞好。要打通宫里李莲英的路子，还要动脑筋，想办法缓和李鸿章这一边的紧张关系。

他知道左宗棠生性孤傲，容易得罪人。完全靠他，恐怕靠不住。因此极力拉拢各方势力，以增强自己集团的力量。

但是，丁日昌这一股势力，始终采取敌对的态度，使得雪岩不得不特别小心。而对左宗棠这一方面，则加强联系，坦白表明愿意和左大人共赴危难的决心，以争取左大人的信心。

重点提示：卡位之争为经商大忌

胡雪岩和左宗棠愈走愈近，就被迫和李鸿章愈走愈远。雪岩再擅长抓心，也抓不住李鸿章的心。搞政商关系，最怕的便是受到派系之争的连累。得了这一派的助力，却惹起另一派的打压。但是，有人就有派系，迟早要卡位，谁能够逃避这种争斗，谁又能够躲开这种旋涡呢？雪岩再聪明、机灵，也不得不帮着左宗棠对付李鸿章的挑战。李鸿章再欣赏胡雪岩，为了打击左宗棠，也不得不使出撒手锏将胡雪岩整垮。

胡雪岩呢？政商关系密切，事业规模宏大。许多事情，已经身不由己。就算绞尽脑汁，叫人到租界俱乐部把李鸿章宴请恭亲王的餐费也一并支付了，还是得不到李鸿章的谅解，反倒是增加了丁日昌的恼恨。因为雪岩的举动，使他更显得笨拙。在李鸿章面前，更加抬不起头来。李鸿章愈提胡雪岩的事，丁日昌就愈恨胡雪岩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

官有清有不清,商有奸有不奸。官与官斗,商与商争。官场卡位之争,常常卡住清与不清,连带把奸或不奸都一并卷进去,令人防不胜防!

个案简介

胡雪岩害怕李鸿章拿他开刀,赶紧叫人送东西,向李莲英求救。

李莲英得到好处,便百般刁难,不让李鸿章晋见西太后。李鸿章很不喜欢李莲英,也不想送红包。可是李莲英再三暗示,为了能够晋见西太后,不得不送上纹银两千两。李莲英这才和缓起来,为他打开门路。

西太后装着不知道李莲英在捉弄李鸿章,心想整整他也好,谁叫他老是说什么新法,弄得太后头痛。直接问李鸿章:“是为了两江总督开缺来的吧!”看在六王爷的份儿上,答应了。李鸿章替六王爷多说了几句好话,惹得太后不高兴,下逐客令,李鸿章赶快退出。原本想趁机说一些左宗棠的坏话,也不敢讲。把带来的宣德炉放在地上,提都不敢提,就退了下去。

西太后问是什么东西?李莲英说是稀世珍品宣德炉。太后觉得好笑,宣德炉什么时候也变成稀世珍品?她看都不看,叫李莲英扔到地沟里去。

李莲英连声说是,把宣德炉私自收藏起来。趁着太后休息的时候,叫小太监去通报消息,告诉雪岩有关李鸿章升官的信息。

雪岩赏了一个元宝给小太监,小太监说依他的身份,不敢领这个赏钱。雪岩也替他立一个账户,存了起来。

李鸿章向六王爷拜谢,并埋怨左宗棠掌握两江财政。六王爷说谁让你没有一个阜康钱庄?李鸿章叹气说:“钱庄好办,人才难寻哪!”

左宗棠在福州主持船厂事宜,看着现有的一些规模,心里感到骄傲与欣慰。

雪岩前来福州,一走进船厂,王德榜就大叫:财神爷来了。雪岩报告说李鸿章派唐廷枢在上海开办招商局,而且他们的江南制造局也在黄浦江边造船。左大人毫不在意,反而说大家比一比,看谁造的船好。

雪岩担心李鸿章派人到船政大臣沈葆桢那里,打听马尾造船厂的底细。左大人觉得雪岩想得太多,不必如此杞人忧天。

左大人霸气地说:“我左宗棠来时两袖清风,去时一贫如洗,我就不信邪能压正。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)胡雪岩为什么叫小太监向李莲英通风报信？为什么商人最喜欢结交李莲英这样的人？

我们想想看，西太后为什么欣赏李莲英？当然有很多原因。但是其中之一，就是李莲英常常提供一些情报，必要时点西太后一下，所以很得西太后的赏识。我们看到李莲英没事的时候，他一定打瞌睡。你跟大人物在一起，他精力旺盛，他不睡觉的时候，一会儿叫你这样，一会儿叫你那样。他睡觉之前，又交代你去做这个，做那个，然后他去睡觉了。你想想看，他醒着的时候你很忙，他睡着了你又赶事情，最后一定死得很快。李莲英深深懂得这种道理，没事打瞌睡，所以一有声音，他马上就说，奴才在这儿。一听到是小太监，脸色马上扳过来，你吓了我一跳，这都很正常。小太监给他信的时候，他往桌上一丢，表示你给我信，我就要看，你胡雪岩算什么？后来看到礼物，他就看在礼物的份儿上，看看你的信。我们不能要求李莲英是圣人，这样比较好。小太监也做了一个非常好的示范，他把胡雪岩给他的东西拿出来，今天的人几乎都做不到。一般人认为，这是胡雪岩给我的，何必给李莲英看？不对，不应该这样。别人给小孩礼品，是看父母的面子。胡雪岩给小太监一些赏金，是看李莲英的面子。小太监把东西拿出来给李莲英看，李莲英也很懂事，连说：拿走，拿走。两边都恰到好处，小太监以后也很得李莲英的信任。而李莲英也可以随意指使小太监，从某一个角度来看，也不算是坏事情。也许他能够在紧要关头，提供一些信息，或是给你一条活路走。我觉得这对商人来讲，是非常重要的。所以商人很乐意跟李莲英这样的人交往，我觉得是必然的道理。

(2)李莲英叫太监告诉胡雪岩李鸿章升官的事？对雪岩有什么好处？

我想通风报信是李莲英唯一能够做的事情。当然这件事情迟早会传到雪岩的耳朵里，但是早一点告诉他，早一点有心理上的准备，对雪岩很有帮助。胡雪岩也不会寄望李莲英太高，把西太后的心意改变掉，那是不可能的。他不过希望能够多少影响一点西太后。实在不行，那就把已经决定的信息，让我早一点知道。我想雪岩所求的，只不过是这样。所以当西太后决定之后，李莲英很够意思，马上叫小太监告诉他。这样一来，两边来往很频繁，慢慢的，关系就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会拉得很近。雪岩知道这个信息以后，就知道怎样对付李鸿章这班人。虽然没有办法拉拢，但是我可以想办法来减少敌意。

任何消息，对一个做判断的人来讲，做决策的人来讲，都是非常重要的，不可以放过。胡雪岩在这方面，下了很多功夫。多方去收集资料，到紧要关头，可以很明快的下决定。平常要花很多时间，不是说一个命令，人家就会把情报告诉你。也不是说，你临时要，才去求人家，做不到的。平常要撒网，把网布得很广。同时要往来，使对方很乐意替你做事情，紧要关头马上提供信息。这样一来，最新的信息，都掌握住了，这叫作打情报仗。胡雪岩的成功，一个很重要的因素是他的情报抓得很紧。

(3)雪岩赏钱给太监，太监为什么不敢拿？

儿子有很多行为跟爸爸一样；部属有很多行为，愈来愈像他的上司。这个小太监，跟李莲英久了以后，慢慢学到李莲英一些技巧。各位可以看出来，这个小太监是很聪明的，他心里想，我把元宝拿回去，就是个元宝而已。我又不能开口说，我要比照李莲英一样，存在你们的钱庄里面。我什么身份，我什么分量，我敢这样讲吗？所以他很技巧说，我不敢领这个赏钱。雪岩很聪明，他马上听懂这个小太监的意思。我想今天很多人这种能力已经慢慢在消退。没关系，没关系，你拿，你拿。小太监就觉得很奇怪，我不拿吗？我不应该拿吗？我不愿意拿吗？你怎么这样讲呢？雪岩他很清楚，他说，我明白，我明白。他就叫里面的人，也成立一个账户，比照李莲英处理，小太监当然很高兴。以后对他的事情就更加热心。同时小太监讲了这番话，他也希望这番话会传回去，传到李莲英的耳朵。李莲英一定更重视这个小太监，将来对他的升迁，有很大的帮助。这就是一石二鸟，一方面我得到好处，一方面我的话又传回去，使我的主子对我更加信任。这么一来，两边都对他有很好的印象。从今以后，无形中就变成两边不可缺的桥梁。

一个人要慢慢把自己作成非我不可，他才是最安全的。什么职业保障，什么合同，其实都是不重要的。能够做到让老板觉得没有你我会糟糕；让上司感觉到，没有你的话我很辛苦，有一天非你不可的时候，这才是最佳的保障。

(4)李鸿章为什么感慨钱庄好办，人才难寻？如果他真的欣赏胡雪岩，又为什么要当面给他难堪？

我们都知道，有人就可以开公司，但是不一定赚钱，因为这个人不一定是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人才。有人,这个人是人才,开公司就可以赚钱。有人,可惜这个人不是人才,开公司就要亏本。我们要开公司,你去申请,去登记,很快就开起来了。但是也很快就倒闭了,因为你没有人才。很多老板都很积极的要找人才,可惜社会上人很多,但是真正你所要的人,实在是太少了。

李鸿章对胡雪岩很欣赏,为何不把他挖过来呢?他挖不过来的。他知道胡雪岩这个人,很讲义气。你没有办法挖他,就算他投靠你,那你就更害怕了。因为像胡雪岩这样的人,都会弃左宗棠而去,将来他一定同样的会弃李鸿章而去的。所以他不会动这个脑筋,他很欣赏他,但是不会想办法把他挖过来。可是他又怕丁日昌这些人,也会说他非常欣赏胡雪岩,所以老骂他,老给他难堪。因此他也要当面给胡雪岩一些冷言冷语,给他脸色看。这样一来,才能够平定丁日昌的心。我想中国人在摆平这方面,考虑很周到。该骂的时候骂,该给你面子的时候,给你面子。该赞美胡雪岩的时候,赞美,该给他难堪的时候,给他难堪。这样一来,丁日昌他们这些人,心情才会平稳,否则就开始怀疑了。是不是要把我赶走?是不是想把胡雪岩挖来?那就天下大乱了。李鸿章在这一方面很有独到之处。你看他每一个表情,每一个措施,如果好好体会的话,都知道他在表示他的心意。中国人的习惯是,心里想的事不太用嘴巴讲出来的,他会用行动来暗示。中国人是常常要看对方的行动,去揣摩他的心意,这一点在今天还是非常必要的。

(5)左宗棠为什么把雪岩当作财神爷?他为什么不会怀疑胡雪岩倒向李鸿章那一边?

一般来讲,官员的理财能力,总是差一点。最起码他的经验不够丰富,而且不方便自己出面。现在既然有胡雪岩这么好的理财人才,干脆把理财的事情让胡雪岩去做。我觉得这是左宗棠很高明的一点,何况自从跟胡雪岩合作以来,左宗棠觉得每件事情都做得好好的。他所答应的事情,没有一件没有完成。可见雪岩的信用,是雪岩自己建立起来的。这一句话很重要,一个人有没有信用,是他自己所建立起来的。常常没有信用,人家就愈来愈不敢相信你;常常有信用,人家就愈来愈相信你。胡雪岩跟左宗棠没有什么渊源,以前也不认识。一方面是左宗棠很放心用人,一方面是胡雪岩非常争气。每次承诺,都做得好好的。双方面配合,凑成了他们这种合作的关系。左宗棠这个人,跟李鸿章最大的不同,就是他很坦然。他觉得胡雪岩要倒向李鸿章你就倒吧,无所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谓。所以他不会去怀疑这些事情。我觉得一个人会不会怀疑人家，完全是看你脑子里面有没有这种观念。一个没有变来变去的人，他不会怀疑一个人变来变去。一个人觉得，你跟我跟李鸿章都一样，大家都为国家做事情的人，他不会去怀疑。你会不会看到李鸿章升官了，势力大了，你就偏向他，出卖我？他不会。而且他还有一个好处，认为就算这样的话，那又怎么样？我们慢慢可以看出来，左宗棠这种个性，是他的优点也是他的缺点。

(6)左宗棠自许“来时两袖清风，去时一贫如洗”，真的就能邪不压正了吗？

我想各位心里都很明白，这是不可能的事情。自古以来，多少人有这样的豪情壮志，最后都不幸死在小人手下。我们一直埋怨小人，那么厉害、奸诈、滑头是不能解决问题的。我们看看，中国历史十分可怜：治少乱多。太平时间很短，战乱的时间很长。一般人都认为这是小人的过失，因为小人把君子害死，所以天下大乱。我建议我们最好换一个角色，换一个角度来看。不要只知道批评人家的这种立场，这种角色来看问题，我们反过来看，可以感觉到，这完全是君子的错。像左宗棠这样：我就是这个样子，你把我怎么样？最后他的下场是不会好的。

一个人，不是说你很正直，很诚恳，一切为公，那你就够了，不是这样子。还要跟小人周旋，你还要能够战败小人。尤其是现代社会，根本就是好人跟坏人斗的一个时代。如果好人都斗不过小人，然后一天到晚骂小人，那这个好人有什么用？清流固然值得赞美，但是清流没有什么力量，也是一种遗憾。左宗棠认为，我不贪污，我不舞弊，我问心无愧，我一心为国为民，我还要跟你们这些小人打交道吗？我想这是他的致命伤。相反的，如果左宗棠在这一方面再加强一点，你小人，我装作不知道；我跟你应付应付。在必要的时候，我可以治你，可以打击你，他对社会的贡献会更大。很可惜，他就是受这种从古到今，几乎很多人不能改变的观念所束缚，使得他贡献有限。胡雪岩在这方面，我们可以看出来，比左宗棠稍微宽松一点。他知道谁是坏人，但是不会揭发他。以正胜邪，只是一种信心而已，还要加上技巧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、誓死共赴危难

左宗棠居于“国家不可一日无陕甘，陕甘不可一日无总督”的心情，直奔兰州去捍卫新疆。

胡雪岩马上警觉到，又要打仗了。他盘算着下一步要怎么发展事业，才能够因应市场的需要。

左大人由于雪岩一再大力支持，已经把雪岩看成不可或缺的助手。他坦白向雪岩说明：我此去陕甘，有三件难事：一是兵源不足；二为粮饷不够；三是武器不精。并且指明这三难之中，除了兵源不足，我再想办法以外，其余两件难事，都需要雪岩的帮忙。

雪岩满口答应，表示愿意和左大人共赴危难的决心。他知道自己应该怎样调整自己的步伐，这是成功的人必须具有的素养：随时合理地调整自我，以求制宜。

重点提示：灾难 VS 预警

台风带来大量土石流，是一种灾难？还是一种预警？如果当作一种灾难来看待，就会想办法善后。如果是当作预警，不但想办法改善及预防再次发生灾害。而且会扩大范围，想到相关的事情，一并考虑在内。

胡雪岩得到左宗棠的信任，却惹来李鸿章的敌视，这究竟是灾难？还是预警？

灾难大多指已经发生的事实，而且过去就过去了。人是健忘的动物，很容易忘记灾难所带来的教训。等到下一次灾难再度发生，才又哭哭啼啼，怨天尤人。预警则是提高警觉，认为灾难刚刚开始，以后还有得受，不可以为事情已经过去。我们希望雪岩能够明白这一点，做好预防的准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

雪岩拍电报要则云赶到福州来，则云带来上海阜康钱庄的好消息，每月净存白银二三十万两，令雪岩十分得意。则云把雪岩交代带来的二百五十万两银票，交给雪岩。想不到雪岩退还五十万两给则云，则云说这是左大人订的，雪岩说要订也不能超出税银太多。

左大人这边，着着实实地讽刺了丁日昌一顿，还故意让丁日昌跪着，不叫他起来。左大人严厉地责问：这一次到来，是不是奉李大人之命，来看一看马尾船厂没成气候？丁日昌赶紧辩称：两江与闽浙如手足相关，唇齿相依。左大人才不客气地叫他退堂，气得丁日昌马不停蹄地跑去找沈葆桢，共商联手对付左宗棠的大计。并且告诉沈葆桢，左宗棠很快就要受命西征，调到新疆去了。

雪岩听到这个消息，大吃一惊。赶紧请问左大人：要离开福建？左大人说上谕早就下来，很快就要去兰州就任陕甘总督。并且向雪岩说，国家不可一日无陕甘。

他向雪岩提出三件难事，一是兵源不足，二为粮饷不足，三是武器不精。指出这三件难事中，有两件和胡先生有关，要雪岩帮助。

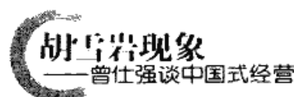
雪岩向左大人表示共赴危难，责无旁贷。

问题与解答

(1)雪岩为什么先把五十万两银票退给则云？他的用意是什么？

我们已经看出来了，则云是一个很守原则的人。他非常谨慎，是一个很好的理财的人。所以雪岩也要在他的面前，表现自己是有原则的。他说这个钱先放在这里，因为我们不能够把自己的钱，无限量的给官府去使用。官府有官府的钱，他用他们的钱，我们没有话讲。我们不能把自己的钱也贴进去。这是个原则问题。他说我们是做生意，不是做朋友。我觉得中国人把做生意跟朋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



友分得很清楚，是很好的现象。朋友有通财之义，但是生意上什么事情，都要算得清清楚楚。不可以把生意上的钱，当成朋友一样扯来扯去，这是不好的现象。雪岩很清楚，一旦左大人离开造船厂，所有造船厂的款项必须公事公办，不可能再和以往一样无限支持了。

现在我们从雪岩所做的事情，可以看出这个原则。就是说处理私人的事情，可以列出预算，要动多少钱？就尽量去赚，来满足我自己的需要。但是办公家的事情，那是有多少预算，就做多少事情。当然我们也不反对借外债，那是另外一回事情。因为借债也是一种预算，也是一种收入，只是不同形式而已。

(2)丁日昌认为当初李大人在这里教诲过他，骂过他，今后他也可以在这里骂别人，这是什么心理？

常常听到一些老板跟我讲，他还没有当老板的时候，那时候他是人家的伙计，非常不欣赏他那个老板的作风。他说就是因为不欣赏原来那个老板的作风，才自己出来当老板的。没有想到当了老板以后，我才发现，愈来愈像我以前的老板。这种情况，我们经常可以看到。有时候儿子总感觉对父亲有一点反感，怎么这样子呢？可是当他当了父亲以后，他跟他老爸一模一样。媳妇受到婆婆的气，可是等她当了婆婆以后，照样让媳妇受气，这都是我们经常看到的现象。丁日昌来到这个地方，马上就想到，我在这里挨李鸿章的骂，现在轮到我当家做主，我可以骂人了吧。这种心理就是我们为什么始终没有办法改变作风的根本原因。

媳妇熬成婆，就慢慢忘记了她以前所受的罪，反而把这套施给她的媳妇。就这样子一直下来，永远不能改变，这是很不好的现象。如果丁日昌改变一下心情，我在这里常常受气，李鸿章给我难看，我心里是什么感想？一方面很感谢他提拔我，另一方面总觉得这种作风太过分了一点。所以我就稍微调整一下，不要给我的部属那么难堪，是不是更好一些？丁日昌的想法，就是左右他今后的作风。他老是想到，以前那套，他就不会改变；他稍微调整一下，很快就改变了。我们常常讲，不要要求别人改变，最要紧的是自己改变。你看丁日昌自己一改变，以后日子就不一样。他不改变，我们可以看出来，他也是用那种方式，来给他的部属难堪。这样一代一代传下去，这种官僚的作风，大概永远不可能改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3)丁日昌为什么向左宗棠表示两江与闽浙如手足相关，唇齿相连呢？左大人有什么感想？

我们看到左宗棠对丁日昌那种态度，会感觉到有点奇怪。以左宗棠这么好的修养，怎么也是这样官架子十足呢？可是我们回头一想，丁日昌百般地刁难他的部属，如果今天不把丁日昌这股气压下去，也出出自己部属的气的话，他这个老板怎么当？如果从这个角度来看，我们就觉得左宗棠应该这个样子。只是如果一个人老是官架子十足，就表示他修养不好。偶尔官架子很足，而大部分时间很随和很亲民的话，那我们就觉得，这个人修养相当好。因为恩威要同时都有，不能只有恩，而完全没有威。丁日昌知道，人在屋檐下，不得不低头。他平常给人家难看，给人家受委屈，现在轮到自己，他也乖乖的趴在地上，也不敢造次，不敢顶嘴。他知道左宗棠一气，就可以把他斩了。所以他服服帖帖的，而且讲一番很好听的话。他说我们双方是唇齿相依，彼此要合作。丁日昌如果不讲这个话，他会怎么样？没有办法把左宗棠的怒气稍微的消除一点。他做不到，所以他这样讲也是对的。不能说小人，因为小人也要活命。另外左宗棠在骂了一顿给他难堪之后，他还会收拾这个场面，就表示他修养很好。骂归骂，还要给他一种安慰。最后告诉他，回去跟李鸿章报告，我对你不客气。这句话是挑明的讲，反正丁日昌一定会报告的。意思也就是说，少添油加醋，对你比较好。我们从整个的过程可以看出来，左宗棠拿捏得恰到好处。在这种功夫方面，左宗棠会欣赏胡雪岩，就是因为胡雪岩在拿捏方面，跟他有同样的功夫。只是立场不同，一个站在官方，一个站在做生意的立场。当然胡雪岩顾虑会比较更多一点，不能像左宗棠说我就是官，就是给你威风；他做不到，这个我们要把它分得很清楚。

(4)左大人为什么向雪岩坦承此去陕甘，有三件难事？又为什么说三难之中，有两难与雪岩有关？

我们想想看，一般人碰到雪岩，一定是牢骚一大堆。说他们整我，看我在马尾刚刚开始要造船，就想办法把我调到陕甘去，这里面派系斗争很可怕。他没有这样说，他非常坦然，因为他脑海里，没有这种整来整去的观念。他认为陕甘需要我，我就去。国家需要我，我就听命令。我在这里是为国，到了那里也是为国。我一定要在福建，我到新疆去不是一样吗？这是他很了不起的一种心态。因此他没有发牢骚，他只是告诉雪岩说，这件事情老早已经决定了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只不过，我在这里还没有一个眉目，所以我要求让我慢一点去。现在我要离开福建了，这边事情还是拜托你。但是那边事情，你要给我帮忙。他使得雪岩感觉到，已经把他当作自己人。各位想想看，如果左大人不是把雪岩当自己人，他会这样说吗？他敢这样开口吗？所以一个人交朋友，就是有一天我敢跟他开口。这样才叫作交情，不然什么叫交情？你看我们碰到一般人，老实讲要借一千块，你就半天不好意思开口，就是交情不够。交情够，拿三万元来周转一下，他很快就讲出来了。可见平常要让人家占便宜，到时候，你才敢开口，要占人家便宜。大家占来占去，这样才有交往。但现在的人都认为，我是我，你是你，分得很清楚。到了紧要关头，你就会发现完全没有一个朋友。

左宗棠心里想，你胡雪岩有什么难题，我都给你解决了。我有什么机会，都提供你了。我对你还要怎么样？你有今天，你心里很清楚，但是我没有拿你一毛钱，放在我口袋里面。我所要求你的，都是为公。所以他很敢讲，我有三件难事，其中有两件，你要给我负责。一方面，表示跟胡雪岩共患难，另一方面加强胡雪岩的责任，说你也跑不掉。不要以为，只有我挑这个重担而已，你也一起来。所以胡雪岩也没有办法，只有说好。这两个人的交情，很值得我们玩味，不是一般人能做得到的。一般人不敢向胡雪岩开口，就算开口，胡雪岩心里好笑，你什么都找我，我欠你那么多？但是胡雪岩不敢有这种想法，而左宗棠也很放心地提出他的要求。这一幕很感动人，同时也非常难得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、派系优先策略

左宗棠当然也不是对每一个商人都一视同仁，他一生清廉自持，恐怕也只有对胡雪岩才敢下这么大的赌注。派杨昌浚当面把信交给雪岩，以此信为证。一切有关利率和款额问题，悉由雪岩自己定夺。

杨昌浚提及时机、果断是商道的智能，雪岩就是能够掌握时机，及时果断，才有今日的成就。

可惜雪岩读书不多，脑海里存有"只要手里有银子，不管是谁的钱，过咱们的手，就得生出新的来"的观念。虽然他坚持"拔毛要拔在明处"，不做买空卖空的投机取巧，终究不了解左大人劝他多读书的苦心。

重点提示：着眼大局，方能运筹帷幄

左宗棠调任陕甘总督，胡雪岩表示共赴危难的决心，是因为他和左大人相交甚深，冲着私人的关系，不能不对左宗棠的公务，全力加以支持。

马尾造船厂既然交给沈葆桢，和胡雪岩没有什么密切的关系，所以雪岩吩咐钱庄掌柜，从现在开始，停止对马尾用银的投入。他认为沈葆桢要用钱，应该禀奏朝廷，凭户部的折子从税银中扣取。

胡雪岩这样做，站在"法"的立场来看，当然合法。这样的态度，叫做"公事公办"。中国人一旦公事公办，这件事就难办了。

在商言商，雪岩的主张并没有错。历来大家对商人的评价不高，大概是由于商人有这种不得已的苦衷。一直到现在，企业主持人还是经常告诫干部们："企业不是慈善事业，是营利事业。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

雪岩听说左大人要离开福建,就任陕甘总督。赶快要则云算一算,在马尾造船厂一共投入多少银子?则云报告到目前为止,已经垫进去四十七万两。雪岩交代,从现在开始,停止拨款。写一封信给沈葆桢,说是家母病重赴杭尽孝,今后需要用钱,请凭批谕列支四省税款。他说:钱庄帮官家,不过是为了营利,不能把阜康钱庄变成朝廷的米袋面缸。

沈葆桢看完雪岩的信,感叹李鸿章骗了我,左宗棠扔下我,胡雪岩甩了我,丁日昌早晚要收了我的摊子,灰心丧志地,单独守在马尾船场。

李鸿章保荐丁日昌出任江苏和福建两省巡抚,丁日昌又惊又喜,提醒李大人朝廷历来把浙江和福建绑在一块。李大人不以为意,只说你能够搞船政,办洋务,我就有办法保你出任江苏、福建巡抚。

回杭州老家,雪岩见到老太太,告诉她自己晋见太后的经过。老太太却说穷踏实富劳心,总觉得这家业是赊来的。

阿宝跑到钱塘江边找芮瑾,芮瑾一直打听雪岩的消息。阿宝说得很多,芮瑾嘴巴说不相信,心里很感动。

雪岩好不容易说动母亲,可以把芮瑾接进门来。他跑去看见芮瑾,不料却又说出心中的约法三章,芮瑾很不高兴,独自跑到江边,划着小船走了。

问题与解答

(1)雪岩急着要离开福州返回杭州,是什么道理?搞政商关系,不过是为了营利,这样对吗?

有一句话说,雪岩此时不走,更待何时?各位想想看,再待下去,他和沈葆桢建法,是中国人常用的策略。沈葆桢当然心里明白,可是又不能发脾气,我们跟做官的在一起,这种关系是为了什么?我想不是很单纯的,就是雪岩那一句话,为了得到一些利益。不这么简单,你看他同左大人在一起,就有很多感情上的交往。可见他现在这句话,是冲着沈葆桢讲的。意思是我跟你没有特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

殊的关系，干吗为你拼命？

历史可以证明，中国人也可以为国毁家。为了国家的安全，不惜把自己的家财都散尽，也有这样的作为。只不过我们要搞清楚，中国人向来是两把刷子，一把刷紧急的，另一把刷平时的。国家有难，我没有话讲。哪怕家财万贯，通通捐出来，也无所谓。这是紧急。但是平时呢？不是到最后关头的时候，那么多人，为什么我一个人要负担？所以他这样走，我们也不能说是不对的。

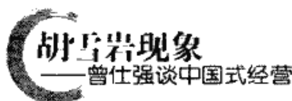
(2)李鸿章为什么要保举丁日昌出任江苏、福建两省巡抚？丁日昌说朝廷历来把浙江和福建绑在一起，李鸿章为什么也不在意？

这件事情，使我们想到三个作用：第一就是李鸿章要占地盘。他一定想办法，要把对自己有利的关系建立起来。像丁日昌这种人，他虽然很不欣赏，但是他一定会不断地提拔他，因为他是心腹知己。换别人来当巡抚，会不会像丁日昌这么听话？这是他第一个想法。基于占地盘，一定会安排自己的人，所以为什么我们常常讲有派系。而当事人都觉得我哪里有派系？我用人唯公，我用人才。但是我们看，他都在建立派系。我想他心目当中，也是为了占地盘。第二就是让丁日昌知道，我李鸿章是有办法的。我爱怎么样，就可以怎么样。虽然以前没有这个案例，但是我还是可以做得到。你放心，只要乖乖听我的，一直对我忠心耿耿。第三，他对恭王爷也不是很服气，但是最后想想还是自己人，大清的江山，又不是我一个人的，是祖宗留下来的。虽然这边给他难堪，那边还是要给他一些面子。所以我们常常感觉到很奇怪，为什么他一方面对恭亲王不欣赏，一方面又很支持恭亲王？看起来好像矛盾，实际上是一种摆平的作用。我这边给你难堪，那边弥补回来，你心里就不会恨我。他对李鸿章也是这样，我这里给你难堪，但是你要，我就给你，反正这也不是什么了不起的事情。李鸿章也用这一套来对丁日昌，我有好处，会想到你，但是你要好好做，不能背叛我。至于其他的事情，你看不可能，我看可能。我做给你看，就好了，大概就是这个意思。

(3)沈葆桢感慨李鸿章骗了我，左宗棠扔下我，胡雪岩甩了我，为什么会弄到这种地步呢？

我们觉得沈葆桢这种想法，未免太不了解他自己，未免太把自己看得很重要。他为什么不想一想？就是在这种很尴尬的情况之下，才轮到沈葆桢。如果他这么一想，整个的心就松下来了。他办事情，也比较不会觉得有那么大的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



挫折感。很多人不是凭他的才能，而是凭在夹缝当中求生存。可是他还觉得自己很委屈，这是非常可笑的事情。各位可以想想看，如果李鸿章不是事先想把他当作一个棋子，说我把你埋伏在那里，将来我比较好变动，他会考虑到沈葆桢吗？如果左宗棠不是想到沈葆桢跟李鸿章是同科进士，彼此会照顾，他也不一定想把沈葆桢请出来吧！至于胡雪岩，他跟沈葆桢根本一点关系也没有，纯粹是因为左宗棠的面子，他才说好吧，有你这么一个沈葆桢的存在。从这种事实的衡量，沈葆桢应该觉得很幸运，就在这三面矛盾之下，才有了生机。如果他这样想的话，自己自然会走出一条路来。

命运摆布人，你看沈葆桢就在这么一个看起来很矛盾当中，最后还是有一条路子。这种案例，在我们社会上是经常发生的，所以我们常常感觉到，这个人没有什么才能，为什么当这么大的官呢？为什么有这么大的责任呢？其实很简单，就是各方面摆不平的时候，他得到机会。各方面都想利用他的时候，他就被利用了。就这么简单。却往往造成我们想象不到的结果，沈葆桢就是很好的案例。

(4)胡母认为穷踏实、富劳心，雪岩发财了，胡母却一想起来就发慌，总像欠谁什么，这是什么道理？

这句话是事实，一个人没有钱的时候，不会想太多，很踏实。反而有了钱以后，担心这个，担心那个，心就安不下来。曾经有一个人，他去算命。那个看相的人，倒是很有智能的。就问他，你现在有什么好担心的呢？他说我不知道，就是一天到晚担心。他说你很有钱吗？他说我没有。你想做官吗？我也做不上。那你的子女有什么问题吗？他说我根本没有子女。你是不是有财富怕人家偷走呢？他说我根本没有。那个人就问他：你什么都没有，担心什么呢？什么都没有，就没有什么好担心的。所以为什么穷人很踏实，就是他什么都不用担心。很多人有了钱以后，所没有办法享受的一种福分。我们常常觉得钱够用，刚刚够用最好。愈多愈烦恼，这是很多人在追求金钱的时候，所没有办法体会到的。

胡雪岩的妈妈，感觉到我这个儿子，怎么一下子这么有钱呢？我们是不是欠了人家的，偷了人家的？将来迟早要偿还吧？所以她心里始终非常不安宁。我们看到很多有钱人，心很不安。所以要参加各种宗教活动，要常常做善事，要搞很多名堂。当然了，你往正当的方向走，我们不会反对。但是我们还是建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

议，心里头要自己调适。不安从哪里来？他们做很多事情，我们可以看出来，都是因为有钱所带来的不安，很可惜他自己不太了解。因此胡雪岩再怎么安慰他的妈妈，他的妈妈还是觉得不太对劲，就是这个道理。

（5）雪岩为什么对芮瑾约法三章？芮瑾为什么不愿意接受呢？

我们看到雪岩在很早的时候，非常穷困，就一直想把芮瑾接到家里面去。可见他对芮瑾的那一番心意，是老早就已经有了。他的母亲不同意，他就不敢造次。因此他这个时候，又一次的向母亲提出要求，说让芮瑾进门来吧。母亲看他这个样子，就说好吧，我不反对。他有了母亲的承诺，就满怀信心，来向芮瑾求婚。芮瑾当然也很高兴，可是胡雪岩做错了。胡雪岩好像不是充分了解芮瑾，居然会提出约法三章。我想以胡雪岩这么聪明的人，这个时机是绝对不正确的。结婚以后再提，慢慢再来，何必急着现在就要讲呢？我们常常觉得一个人，当他很顺的时候，就很容易放纵自己。这一点是一个成功的人，应该常常记得的。

当我们走逆运的时候，当我们比较不顺的时候，我们会比较谨慎，考虑得比较周到一点。一旦有办法了，什么人都要听我的。我爱讲什么，就可以讲的时候，常常招来对自己很不利的一些事情。各位可以看到，如果他把芮瑾接回去，慢慢地再跟她讲，我想芮瑾也是会配合的。可是这个时候，你就来下马威，说你要听我三件事情，以芮瑾的个性，她是万万不可能接受的。这是雪岩一生当中，少数几次太大意，而造成自己不利的其中一个，很值得我们借鉴。一个人愈顺，要愈小心，要愈警惕，尤其这么重要的关卡，居然掉以轻心，居然错失良机，我想雪岩也很后悔。相信雪岩如果有机会重新来过，这一幕他会安排得更好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、扩大经营范围

曾几何时，胡雪岩企业集团，已经掌握了钱、典、丝、茶、烟五大行业。柳成祥这位总管理处处长，认为已经够折腾的了。偏偏雪岩一听到左大人调到新疆，知道快打仗了。根据上一次战争的经验，料到药品的需求，必然大增。所以赶快要成祥筹建制药厂。

成祥说：搞药品不是一件容易的事。雪岩却认为他这个人，就是不怕费力。雪岩说我们发展得太顺利，应该好好回馈社会。我们救不了穷，也应该要救急。搞药品能够让江南的老百姓都记着我们，非要做不可。

雪岩扩大经营范围的动机，并不在增加自己的财富，也不为自己壮大声势。他所关心的，乃是国计民生。居于老百姓的需求，来扩大经营的范围，才是正道。

重点提示：国有企业 VS 私人企业

国有企业和私人企业，并没有“孰优孰劣”的问题。我们不能说国有企业优于私人企业，凡事都应该以国有企业为优先，才符合国家社会的利益。也不能认定私人企业才合乎自由竞争的企业精神，因而主张所有国有企业都应该开放民营，转移到私人手上，才能起死回生。

事实上，国有企业和私人企业都有存在的价值，对国家社会，也都有相当的贡献。而且，国有企业和私人企业当中，同样有经营得很好的，也有经营得不好的。从管理的角度来看，某些事情，在国有企业很容易办理，在私人企业都很难行得通。反过来讲，也有一些事情，在私人企业简直轻而易举，到了国有企业，变成难以推行。一般而言，国有企业的弊端，在制度绑死了大家，而心态上又以公事公办为准则，不设法变通，也不敢随便变通。以致因循苟且，似

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乎在坐以待毙。而私人企业,则又不够重视制度,心态上也以老板的意见为准则。大家随着上级的指挥而起舞,常常自乱阵脚。好像不攻自破似的,忽然间就倒闭了。

好在聪明人懂得透过政商关系,把党政支持和自由企业合在一起,藉党政支持的力量,来增强自由企业的实力。既可以自由打拼,又可以享受若干特权,当然得天独厚,自己觉得高人一等。

政商关系处理得好,企业和个人两蒙其利。企业的经营获得成长,个人的权势也因而加大。但是,一旦陷入政治斗争,那就难免受到波及。不但个人受累,企业也跟着被压制,说不定比其他企业更加不自由。

胡雪岩凭的是什么?左大人支持,李莲英支持,再加上西太后支持,难怪他家业愈来愈大,企业的范围,也愈来愈广。

政商关系最怕的是互相勾结,营私舞弊。像左宗棠这样难得的清官,我们用不着担心,万一碰到贪官污吏,那就害国害民,不知道有多少人要遭殃。生意人也一样,胡雪岩要赚钱,却不赚不义之财。比起某些什么钱都要赚,而且什么钱都敢赚的商人,真是不可同日而语。官有清也有污,商有奸也有不奸。怎样结合,才是我们所必须关心的。

个案简介

芮瑾听说阿贵在胡府支领薪水,气得把他赶出家门。雪岩却任命阿贵为胡府的内管,要他把上上下下,都管出个规矩来。阿贵感激地谢过雪岩,答应一定要好好做。

杨昌浚来访,拿出圣旨,告诉雪岩身为上海转运局委员,不仅代表湘军,而且代表朝廷,可以大胆行事。

雪岩说:我在上海,大人在杭州,左大人又在兰州。相距遥远,联系不便。万一急着决定利率和款额,如何是好?杨昌浚说左大人早有来信,指示一切由雪岩定夺。他暗中佩服左大人真是神机妙算,预先知道雪岩的疑虑,要杨昌浚以信为证,让雪岩好做事。

大家在成祥家里打牌,梦瑾很得意,因为她刚学不久,就赢了许多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩问梦瑾:你能不能赢,我还不知道。可是你会输吗?梦瑾回答谁不会输,显得对自己的牌技十分有自信。雪岩说:"牌桌上想让谁赢,就让谁赢;想让谁输,就让谁输,这不是件容易的事!"

打完牌,成祥送雪岩出门。雪岩吩咐成祥,把二十几家当铺、上好的万亩良田上的茶山、桑田,还有稻谷管好,并且再建一个制药的作坊。

成祥认为现在已经掌握钱、典、丝、茶、烟五大行业,搞药品可不是容易的事情,劝雪岩不要这么贪心。雪岩却坚持要搞,说什么不赚钱也要搞。

他认为前方打仗,需要药品。我们救不了穷,至少可以救急。再说这样能够让江南的老百姓,都记住我们。他还强调,要让左大人看看,胡雪岩办事非同一般。

成祥一听是这么回事,于是不再反对,马上着手进行筹建药厂。

问题与解答

(1)雪岩升阿贵为胡府内管,首先交代他要把胡府上上下下,管出个规矩来。阿贵满口答应,他做得到吗?

我们心里都很清楚,阿贵是做不到的。阿贵曾经做过事情,他是王有龄的得力助手。他可以把一个职场安排得条条有理,可是他要想把胡雪岩的几个妻子管好,我想大概很不可能。连胡雪岩自己都没有办法,何况阿贵!可是他一定要满口答应。如果一开始说有困难,那他不是自己砸饭碗吗?一个人,既然上级认定我们有这个能耐,给我们这个责任,那我们就要全力以赴。至于下面要怎么做,再说吧。想办法,一步一步去做,就是了。谁不知道你有困难?难道雪岩说,你把我上上下下管出一个名堂来,就表示说,一切可以很顺吗?没有。胡雪岩会叫阿贵做这件事情,已经表示他心里头,有这么一个问题存在。如果他觉得一切已经很好,他会这样交代阿贵吗?他不会的。所以当主管把责任交给我们的时候,我们心里头应该知道,就是有这么一个问题,才会把它交代给我。如果一下把它顶回去,那他怎么办?所以满口答应,然后自己看着办。不看着办,又怎么样呢?

可是看着办有几种,一种是马马虎虎,应付应付;一种尽我的力量,花我的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心思,好好去做,就是这么不同而已。我们有一句话,也是最近常常讲的,但是很多人刚听,会觉得很奇怪的,就是努力工作没有用。你看阿贵只是很努力地工作,但他肯定还是做不到的。雪岩应该了解这一点,一个人就算当到大老板,你也得乖乖地自己去小便。你一急了,自己去小便。你能不能说,我有钱,我请个秘书,叫作小便秘书,到时候就替我去小便?做不到啊!你再有钱,你再有势,你自己惹来的事情,你自己要去处理。所以现在他把这个丢给阿贵,我想他心里也明白,只是说说而已,也不会去怪阿贵的。

(2)雪岩为什么向杨昌浚提出定夺利率的权限?他打的是什么主意?

我们最好不要一下子就往坏的地方去想,说雪岩希望有这么一个权,就可以得一些暗藏的好处,就可以谋一些私利。我们不必一下子就这样认定。比较可能的是他想得到自主权:既然把这么大的责任交给我,我连一点权利都没有的话,那我在干什么?所以很多人很喜欢说,你可以让我做,但是你必须让我做决定。这是一般人所希望得到的东西,雪岩当然不会例外。他认为利率怎么订,由我决定。第二他会想到,你现在到了新疆,那么远,我怎么跟你商量?有时候为了争取时效,他也会提出这个要求。再说他在洋人面前,要表现他是有权的人。所以从这些层面来分析,雪岩自然会想到利率怎么订的问题。左宗棠老早想到了,他告诉杨昌浚说,你怎么怎么交代雪岩,可见左宗棠也有同样的想法。只不过我们慢慢发现,雪岩有了这个自主性以后,到底是对他好呢,还是对他不好?这倒是值得我们关心的。

有很多人,当老板不授权的时候,他非常不愉快;可是当老板授权的时候,他也没有任何的权。我们并不像西方一样,一定要什么权责合一,权责分明。中国人几乎都是权责不分的,而且权责不合一的。你去看很多公司,他是总务课长,但是他没有权;他没有,也不能做决定。旁边有一个人,根本不是总务课长,但他什么都可以决定。职权跟职位分离,而不是合一,这才是中国常见的现象。

(3)左宗棠为什么事先准备好授权信,让杨昌浚拿给胡雪岩?

我们从这当中,可以想到三件事情。第一,左宗棠用人,经常将心比心,他会站在雪岩的立场来考虑。我离得这么远,你好不容易接洽过以后,又不能做决定,这样一定很辛苦。我干脆就把该怎么决定利率的权授给你。他替部属想,用将心比心的方式,很快就知道部属的需求,这是非常好的主管。第二,表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示他气度很大，认为我既然把这事情交给你，你就应该好好办。你也要将心比心，站在我的立场想一想，不要让我将来下不了台。既然我没有办法控制你，干脆让你做主。第三，才是最高明的，就是这么一来，左宗棠完全没有责任。当然我们不能认为他是在放弃责任，而是我们可以感觉到，他非常了解胡雪岩这个人。知道他有才干，但是读书读得少，不是非常周到，不会考虑得很长远。再加上他没有那种使命感，要为国捐躯，为国奉献，他没有这个必要。所以他很早就料到胡雪岩大概有一天会出事，出事那一天，把我左宗棠也连累下去，划得来吗？假定我平常，常常拿些银子回家，常常接受他一些礼品，那没有办法。两个人挂钩挂得很深，最后一起来挣扎吧。没有。既然没有，何必跟他绑得那么紧呢？所以干脆授权给他去弄。把这部分的权交给他，我乐得轻松，同时也没有责任。

我想很多主管也有这种心情，因为一个人有长处，就有缺点，你只能用他的长处，没有办法把他的缺点割掉，有什么办法？如果每一个人都看他的缺点，那就无人可用了。现在胡雪岩有这个长处，你用不用呢？左宗棠说用，用了怎么办呢？事先防范，他的缺点不会把你牵扯下去。左宗棠这点非常高明，他替雪岩着想，主动替他解决问题，同时又摆脱了自己相当的瓜葛。

(4)雪岩为什么要成祥筹建制药厂？他已经掌握了钱、典、丝、茶、烟五大行业，难道还不够吗？

我们最佩服雪岩的，其实是他的市场敏感度。他对市场的需求，有高度的敏感性。这一点是经商的人，非常重要的因素。如果不知道市场的变化，再做也没有用。雪岩听说左宗棠又要调到新疆去了，他马上想到，他到新疆去干吗？去观光吗？不是。去干吗呢？去打仗啊。所以他马上想到，又要打仗了。打仗最需要的是什么？就是药品。所以他就说，我们来开个药厂。有这样的管道，有这么一个市场，我们可以掌握，这样子又扩大了自己的事业。但是他这样跟其他的人分析，其他的人不一定听得懂。所以他就说，我们要赶快来做。他没有分析这些事情，以致他们那些人都不太了解。这个人野心那么大，这样还不够？还要多？其实他不是的。他是见其可为才为之，有这么大的市场，有这么好的销售管道，为什么不做呢？我们也了解雪岩有一个心愿，就是说，就算不赚钱，也要开药厂，这一点是很重要的。因为他觉得，我做这些东西，都赚人家的钱。真正帮人家忙，还是要开药厂。他把他的心愿，最后都集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中在药厂身上。他看钱庄只是把钱搬来搬去；开当铺，其实进当铺的人，心态也是奇奇怪怪的。他看多了以后，觉得做跟不做，没有什么了不起。至于说香烟、蚕丝、茶，虽然讲起来是民生必需品，但是毕竟没有像药对人命这么重要。所以他下决心要开药厂，当然这里头又牵涉到赚了这么多钱，能不能守下去的问题，老实讲他自己也没有把握。

我们中国人老喜欢做一些对民生，对大家有好处的事业。你看有些行业坚持不杀牛，面里面有牛肉，但是我不自己杀。别人杀可以，我买现成的来做，其实也是根据这种理念。大家都要吃牛肉，可是我不杀牛，我向那些杀牛的买牛肉来，是不是也是同样的心情？最起码不是我杀的。你们要吃，我两边凑合凑合，这一种想法，也是中国商人很有意思的一种做法。

（5）雪岩说救不了穷，能救急，是什么意思？

我们中国人都知道，救穷是很困难的；救急是很必要的。我们主张救急不救穷。朋友有急难，我们一定要救他！可是他很穷，你怎么去救他呢？你救不完的，没完没了。所以人不能穷，一穷没有人敢救你。可是你有急要的时候，你向人家开口，人家会帮忙的。换句话说，我只求你这一次，你无论如何，帮忙过这个难关，以后不再麻烦你，人家就敢救了。我没有办法，全身赖在你身上，那谁也不敢惹的。

雪岩这种说法是对的，那么多穷人，救也救不完。但是生病的人，他是很急的，我们救得了他。他把赚的钱，拿来做社会福利？拿来救济穷人，那是没完没了的事情。那不是我们私人的能力，所能做得到的。所以我们现在开药厂，对人的生命来救急，这是我们应该做的。同时他也希望，在北方有一个很好的药厂，南方也应该有个药厂。他希望江南的老百姓，都能够记住胡雪岩，对他产生好感。他要设药厂，是传播好名声，留给后人好印象的一贯信念。同时他还有一个心愿，就是他认为，既然左大人这么看得起我，胡雪岩就要让左大人了解，我办事情跟一般人不一样，不是说推一步我才进一步，不是说你要我做什么，我才做什么。我很自动，事先会推测，你有什么需要？到时候我就有。让他有一种耳目一新，感觉到碰到这个人，是我的运气。这么一个感觉，也是胡雪岩很渴望得到的。所以他掌握了这么多的行业之后，还想跨入制药业，不纯粹是野心，而是一种自我期许，很想把它实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五、荣膺东南大侠

果真是树大招风，上海的一般难民，听说雪岩又升官又发财，竟然把阜康钱庄团团围住，弄得想要存兑银子的人，都不敢靠近。

雪岩问他们想干什么？他们毫不避讳地说：您是上海有名的东南大侠，应该慷慨救济穷人。雪岩拗不过，干脆要大家明天到泰昌粮店，由阜康出钱，放粮三天。

中国人向来有分享的观念，谁赚钱多，就应该请客。一直到现在，公司钱赚多了，如果不敦亲睦邻，表示一些好意。周遭的人，就会用环保、公害、污染等等名堂，给公司好看。我们认为一个人或一个组织的成功，努力固然重要，运气也十分要紧。努力得来的部分，可以独吞；运气致荫的部分，当然应该分享。雪岩看得开，东南大侠嘛，慷慨一些，也是应该的。

重点提示：形势可大可小时

做官的人，如果凭良心做事，其权势之大，就大到可以决定国家的所有政策，把国家治理得国泰民安。从这一个角度来看，学而优则仕，是一条光明大道。许多人乐此不疲，也是理所当然。但是，若是不凭良心，全凭个人好恶，不顾百姓的死活，其权势之小，便小到抵不过百姓的议论。百姓不一定要揭竿而起，掀起革命的浪潮；也不一定要走上街头，公开指责官员的罪行。只要天天在家里边看报纸边咒骂，边看电视边诅咒，迟早就会产生意想不到而又逃避不了的不良报应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

雪岩风尘仆仆，赶到上海。居然看到一堆游民，把阜康钱庄的大门，围堵起来，赖在那里不肯离去。

则云报告已经围了三天，要求给予施舍。

雪岩摆出笑脸，说大家为什么这样？大家七嘴八舌，说雪岩是东南大侠，在北京又捞了一份肥差。既然升官发财，应该救济穷人才对。雪岩很高兴，大声宣布：阜康出银子，开仓放粮。交代则云给粮店五百两，放粮三天。则云表示心疼，雪岩干脆叫他连放六天。

进入内堂，看到玉惠和梦瑾，雪岩心情大好。先告诉玉惠，向英国汇丰银行贷款时，不必太委屈自己，否则可以向别的国家申贷。又交代梦瑾，以后要和玉惠好好学习，梦瑾也乖巧地答应了。

则云也出去贷款，找了几家洋行，连印度老板都求了，就是贷不到。雪岩怀疑有人搞鬼，要梦瑾换一身漂亮的男装，和他一起出去办事。

梦瑾着男装随雪岩到外国租界去，等了快一个时辰，都没有人理会。雪岩于是拉着梦瑾，坐在沙发上，动手脱梦瑾的衣服，梦瑾急得快哭出来。雪岩把写好的字条，叫梦瑾大声念出来：汇丰汇丰会发疯，肥门往外拱；三千万两换百万，却往鼻子里面插大葱。洋人吓倒了，要唐廷枢赶紧通报丁日昌。

李鸿章接受英国公使的招待，叫一个洋剃头师傅帮李鸿章剃头。公使讽刺李大人在英国人的刀下，还这么匆忙。李鸿章则反讽公使特意来到上海，为鸿章北上赴命饯行。后来公使明说左大人要借钱，问李大人意下如何？李鸿章还是答以借不借两可。

梦瑾回到家里，想起穿内衣见洋人的窘状，放声大哭。玉惠劝她不必如此，还激动地说，以后我还不如你呢！正好雪岩进来，听到这话，非常不高兴。

唐廷枢知道事态紧急，找丁日昌商量，说雪岩要用各地的钱庄、当铺和全部家业共两千万两银子，做资产抵押，还放话汇丰不借，要向各国领事馆筹借。

丁日昌看见事已至此，反而表示借给雪岩算了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)难民包围钱庄,是什么道理?胡雪岩为什么不听则云的劝阻,直接和难民见面?

我们今天,也看到同样的情况。把一个厂给包围起来,说得好听,是为了环保。说得难听,就是中国人一个很古老的观念;你赚了钱,拿一些大家花用吧。当然,有人听到这种话,会觉得很生气。怎么把人看得那么坏呢?其实这也没有什么不好,因为中国人自古以来就有两个字:叫做分享,是一种很好的想法。当一个人赚到钱的时候,一定要拿一些钱来,请请他的亲戚朋友。不然的话,亲戚朋友心里头就很不高兴。我们要你这种亲戚干吗?我们要你这种朋友干什么?很多人看不懂,认为中国人见不得人家好;一看到人家好,就开始嫉妒人家,就开始想要绑架,要危害人家,其实不是这样。自己应该了解,今天赚到钱,反正我赚了一些钱,也要跟警察分享,分享,那他就很愉快了嘛!一件事情,看你从哪个角度来想,不要想得太严肃,太紧张。往紧绷的方向去想,是没有好处的。雪岩很清楚,难民包围,我只好出面来解决。倒是则云的态度,是很矛盾的。他一面发牢骚说,这种情况,我们怎么做生意呢?一方面看到雪岩要出去面对难民,他又说你不要出去,你不要出去,我觉得这也没什么奇怪。中国人本来就是一个矛盾的民族,这样他有意见,那样他也有意见。就是希望在这两个当中,找出一条平衡点来。他尽了他的责任,首先跟雪岩抱怨说,这种情况,我们怎么做生意,你要解决。另外一个,就说你不要出去吧,都提供雪岩做参考。雪岩是个当机立断的人,雪岩是个从来不逃避责任的人,他觉得既然冲着我来,那我就出去好了嘛。他这种精神,其实是解决问题最好的方法。如果雪岩躲在里面,把则云推出去,不能解决问题的。因为这件事情是冲着雪岩来的,而不是冲着钱庄来的。所以雪岩说,我出去好了,他也觉得应该跟人家分享。他觉得大家对他的抱怨,不是完全没有道理。他也觉得难民把钱庄包围起来,不能说完全是难民的责任,自己也有些做不到的地方。我想他有这样的心情,应该是比较容易化解的。

(2)雪岩为什么答应难民开仓放粮?则云为什么不表赞同?

我想这两个人的态度,都是正确的。站在雪岩的立场,他应该要花钱消灾。花钱消灾并不是消极,也不是说我只想逃避,纵容这些难民,都不是这样。

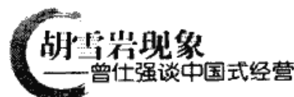
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们应该想到，难民也不是他自己喜欢当难民，也不是他从小立定志愿，要一辈子当难民的，环境要负很大的责任。当时的战争、政情的不安，所造成的一种结果。每一个人都分担一点责任，也是应该的。雪岩既然得到机会，赚了钱，虽然说没有办法救所有的穷人。但是应急一下，救济救济，也是应该的。所以他马上决定开仓放粮。可是站在则云，他是一个钱柜的立场，必须站在管钱人的立场，而管钱人的基本原则，就是合理的小气，而不是合理的大方。所以他说，哎呀，这样的话，我们要花多少银子啊？这也是正确的。如果说老板想要做好事，而部属又拼命照他的意思，一下把钱花光了，将来检讨起来，还是部属的错，不是老板的错。所以老板说，花吧，部属稍微拉一下，这一进一退当中，就可以得到一个合理点。其实雪岩心里头，是有这一种想法。说你们这些难民，从一个角度来看，你们既然尊称我是江南大侠，好歹要有一个江南大侠的样子；何况这些钱，对雪岩来讲，不过是九牛一毛。而且说难听一点，你赚钱比人家容易嘛，拿一点跟人家分享，应该是合理的事情吧！你看那些难民，就是冲着他来的。你又得到好机会啦，你又赚到钱啦，我们可怜兮兮的，你总要想个办法吧。两边都稍微退一步想，不就海阔天空了嘛！

(3)雪岩为什么要梦瑾以后多和二太太学学，出去见见世面？玉惠这一次又出去办什么事？

雪岩想从内部培养人才。按理说，玉惠懂得外交，见过场面，又会讲一些英语，对他应该很有帮助才对。但是玉惠很喜欢耍性子，让雪岩为难。雪岩一方面要用玉惠，一方面又要受她的气。在这种情况之下，他才会想到，干脆把梦瑾培养出来。这就让我们想到，一个人如果让老板感觉到他在你面前，还要相当的忍耐，还要相当委屈的时候，他自然会想到叫人取代的意思。结果呢，对自己也是不利的。你看玉惠，她对雪岩也很好。可是她就是很喜欢耍小性子，弄得家里的气氛，不是很和谐。对她没有好处，但是对雪岩来讲，我们就不能怪雪岩，下决心干脆培养一个新人。不必完全依赖玉惠，弹性会比较大一些。再加上他发现这个梦瑾，她是很聪明的，反应非常快。要学事情，很快就学会。他觉得这个人值得栽培，而且机构也需要人，所以基于内部培训人才的需求，雪岩会这样决定。同时呢，他也知道，这一次要向外国银行贷款，如果完全靠玉惠，是不是能够很顺利？实在没有把握。多一个帮手，也许会增加一些机会，也说不定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



(4)则云为什么借不到钱？雪岩为什么要梦瑾女扮男装，跟他一起出去？

我想当时的情况，是要跟外国人打仗。要到新疆去跟外国人打仗，又向外国人去借钱。借洋人的钱，来打洋人，那洋人当然不肯借，这是一个主要原因。再加上贷款是要抵押的，政府担保，非常不可靠。因为政府说没钱就没钱，你要抓谁？向政府要钱，就必须打仗。外国人如果把钱借给政府，将来要钱又要打仗，那不是花更多的钱？所以他们不愿意。叫则云去借钱，他凭什么？凭他是司库，钱庄的重要干部。外国人会觉得，你跟我借钱，你用什么抵押？没有抵押免谈，我觉得这是很正常的。雪岩呢，他一向很喜欢动脑筋。他的原则就是说，此路不通，我走别的路。我觉得这是一个很重要的策略，假定此路不通，我一定坚持要往这里走，最后一定碰得自己到处都是包。我想我们常常讲笑话，说西方人比较喜欢走直路的。看到一座山，西方人第一个念头，就是开一个山洞。因为他只能走直路，非开山洞不可。再怎么辛苦，再怎么艰难，就是要把它打通。日本人就不一样。日本人是用爬的，一座山非把它爬过去。再怎么辛苦，我要征服你，还是要爬过去。我们中国人会吗？中国人不要打洞，打洞是破坏自然，而且也费很多精力。你去爬，要爬到什么时候？中国人专门看山跟山当中有什么缝，顺着缝弯、弯、弯，就跑过去了。我们比较会走弯弯曲曲的路子，所以中国人走出来的路，都是弯的，很少是直的。现在会走得很直，那是学西方的。这样稍微弯一下；很自然没有阻碍。雪岩说此路不通，我不走这一路，我走别的路。他动脑筋，其实他也不晓得要怎么办。他试试看要梦瑾干脆女扮男装，跟我出去，我们随机应变啊！到时候再看有什么办法，再说吧！我觉得他应该是这样子的。到时候再看，到时候再动点子，说不定临时有什么灵感。因为我不晓得，他要怎么对我嘛！人家怎么对我，我不知道。只有到时候，再来想办法。这是中国人的看家本领，一切看着办！

(5)李鸿章对英国公使的态度，为什么那样模棱两可，不有话直说呢？

现在有很多人，都在鼓励大家有话直说。这种层次是很低的，一般人当然可以有话直说，可是高阶层的人，怎么可以有话直说呢？你看政治人物，向来讲话，都是模棱两可的。话说得太明白，自己就完全没有弹性，没有自留余地，最后是逼死自己。各位想想看，李鸿章直截了当，告诉英国公使说，你可以借钱给胡雪岩，英国公使反而觉得很奇怪。有时候有话直说，使对方更加怀疑，也更加不敢接受。人家是个公使，人家自己有脑筋，自己会判断。你凭什么直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

截了当地说，借给他。他模棱两可的意思，就是要引发英国公使自己去猜测，自己去设想，自己去判断。最后他自己做决定，这是很合理的事情。我们再看看，他问他说左宗棠会打胜仗吗？他也是模棱两可的。他凭什么说左宗棠不能打胜仗？他又凭什么说左宗棠一定打胜仗？这种话，谁也不敢讲。所以有话直说，层次非常低，不是任何人都可以做得到的。常常有话直说，后果不堪设想。反正你说不说，其实是一样的。英国公使会听李鸿章的话吗？你叫他借，他就借；你叫他不借，他就不借了吗？既然结果是一样的，说这么清楚干吗？再说李鸿章的话，如果讲得很清楚，有话直说，这话迟早会传出去，有一天会传到左宗棠的耳朵。那还不算什么，万一如果传到西太后的耳朵，那担负得起吗？所以中国人讲话含含糊糊，有几个目的：一个就是尊重，让对方自己去想；一个就是说，减少自己的后遗症，免得传来传去，最后我一个人来挑。第三个，其实中国人看得很开，说跟不说有么不同？说得很清楚，跟说得不清楚，有什么两样？都没有两样。英国公使听起来都是一样的，何况英国人也都是模棱两可的。你看现在美国人也在学模棱两可，可见模棱两可有很多好处。只不过，长期模棱两可是不行的。一句话要记住，经由模棱两可的含糊过程，最后得到很清楚的结果。结果要清楚，过程大可以模糊。

（6）李鸿章为什么要唐廷枢游说洋行，不要助左宗棠西征？

我想这是很简单的道理，因为我们一向可以看出来，派系的利益大于国家的利益。很简单嘛，国家的利益是大家的，派系的利益是我个人的。我要顾国家没有错，但是我先要顾个人。个人顾不住，怎么去顾国家呢？一般人都会这样想，大家都是为国为民，但是一看到派系利益，总是优先去顾虑，优先去照顾，事实是如此的啊！所以我们觉得，怎样把这些小团体的利益，把它结合成大团体的利益，才是我们从事管理的人，应该思考的事。不要一天到晚，高喊口号，说为了团体的利益，要牺牲个人的利益。讲起来很好听，实际上万万做不到。我们站在李鸿章的立场，如果他尽量帮助左宗棠立大功劳，慈禧太后对他很赏识，将来一定对李鸿章不利。谁愿意搬石头砸自己的脚？所以站在李鸿章的立场，他在旁边说，你去跟这些洋行讲，表面敷衍敷衍就好了，不要借钱给左宗棠，这也是很合理的事情。左宗棠自己想办法，不能因为受了李鸿章的压制，就不去冒险。你要借钱，自己去想办法，果然左宗棠也是这样的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(7)雪岩为什么宁可以全部家产抵押贷款，对他有什么好处？

我想第一个我们应该想到的，就是雪岩的面子问题。他是一个很爱面子的人，我们现在老觉得爱面子不好，其实从某个角度来看，甚至从很多角度来看，爱面子并没有什么不好。一个人如果连基本的面子都不要，这个人还会争气吗？我们常常骂中国人爱面子，其实中国人之所以永远不败，永远不认输，一直力争上游，一个很重要的支持点，就是面子。胡雪岩认为我借不到款，完全没有面子，宁可用全部家产做抵押，也要这个面子。我不能让左宗棠看不起，不能够让承诺泡汤，否则我这个面子，整个丢光了，这是第一点。第二点，他也知道有人在搞鬼，因此他一定要把那个搞鬼的人，找出来。他一定要跟他分个高低，我觉得这也是我们中国人不认输、不服输的很好的一种内驱力，使得自己不折不挠，会去奋斗到底。如果他觉得贷不到款子，贷不到，那就算了。我们会佩服胡雪岩吗？他以后事业会做得大吗？我想不可能了。他也知道丁日昌在搞鬼，丁日昌背后就是李鸿章，他也很清楚。可是你一下就被打垮了？不会的。他心里想，我还是要动脑筋。你阻挡我，我不会认输，我一定要破解，无论如何也要贷到钱，这是他的第二个着眼点。第三个，当然也有点责任感。我们今天很喜欢讲使命感，使命感啊，我觉得多少也有一些啊。他认为左宗棠那么辛苦，迢迢万里为国为民去打仗，我答应他的事情，一定要做到，才不会让这么好的人，受到那么大的挫折。他帮我，我帮他，我觉得中国人向来是他帮我，我帮他的。我们不会说我得到好处，就什么都不管了，我们大概不会这个样子。他也欠了左宗棠很多人情债，这个时候该他还了。所以他拿家产出来。我觉得雪岩如果看开的话，应该想到这些钱，左宗棠帮很大的忙；现在左宗棠要贷款，就算这些家财丧失掉，也是应该的。如果有这种心态，我们会更加佩服他。

(8)左宗棠说为官者，权势之大，大到可以治国；其势之小，小到抵不过百姓的议论。这是为什么？

我想官员有好的，也有坏的，如果他凭良心来治理，老百姓感受得出来。就会觉得这是个好的官员，我们要尊敬他。如果他不凭良心，老百姓不会跟他斗，因为向来民不与官斗。因为你斗不过他，他有权有势，可以为所欲为。他可以表面上说没有问题，没有问题，背地里照样整你，中国人很聪明，你跟他搞明的，有什么好搞的？所以我觉得，中国老百姓最厉害的智能，就是大家在家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里头诅咒他，一直诅咒，他就完了。大家不要以为，这是没有用的。如果了解宇宙磁场的变化，就知道诅咒是很有用的。一个人，经不起背后很多人指指点点，他的运气一定坏的。我看很多做官的人，大家都觉得他很神气，但是背后那种诅咒的声音，使得他越来越倒霉，这是我们经常可以看到的事实。所以今天做官的人，更需要一切凭着公道，一切凭着良心，就是这个道理。不过千万不要灰心，因为好官大家是很尊敬的，我们千万不要以为中国人是非不分明，好像谁好谁坏都看不清楚，不会。我们嘴巴不太讲，心里非常清楚。好官就是好官，我们不会冤枉人的。不好，就是不好。我们当面不讲，但是心里很清楚。历史上有太多的证明，各位到杭州，看到秦桧跪在岳飞前面。秦桧如果有灵魂，看到他老是跪在岳飞前面，而且还真的有很多人向他吐痰，弄得他满面都是苍蝇，我想他是很难过的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六、再次孤注一掷

雪岩担任上海转运局委员，要向外国银行贷款。英国公使威妥玛问李鸿章能不能借钱给雪岩？李鸿章直说借不借两可，私底下命令唐廷枢游说洋行，不要助左西征，当然不必借钱给雪岩。

雪岩一向胆大心细，他用各地钱庄和当铺，以及其他家产，总共两千万两银子做资产抵押，由朝廷具名，向洋行贷款。并且放话：如果英国汇丰银行不借，他会向各国的领事馆筹借。然而，洋行还是不为所动。

后来丁日昌调侃雪岩，笑他为上海三胡之一。其中有一位名妓，叫做胡宝玉。雪岩不顾一切，决心再次孤注一掷。毅然决定，去找宝玉帮忙。他的意思是，一定要想办法把外债借到，兑现对左宗棠的一番诺言。

重点提示：疑人不用 VS 全面干预

疑人不用，用人不疑，是用人的最高原则。怀疑他的品格或能力，就不必用他；一旦经过考验，证实他的品格和才能都没有问题，那就不应该再怀疑他。

左宗棠让部将去打仗，自己坐在营中下棋。因为他疑人不用，用人不疑，相信他的部将，会好好打胜仗。

李鸿章好像就不是这个样子，他对丁日昌一百个不放心，采取全面干预的态度，把丁日昌当做奴才使用。

现代的人，既不能疑人不用，也无法全面干预。用人的策略，变成表现得好，就留下；表现不好，就滚蛋。换句话说：有利用价值的，留；没有利用价值的，去。美其名为公正无私，实际上毫无道义，只见利害。

疑人不用，是主管的才能；全面干预，同样也是主管的能力。最起码有知人、识人、用人的修养，才敢疑人不用，也才敢全面干预。对某些人疑人不用，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对某些人全面干预，只要区隔得合理，分辨得恰当，谁也不能说左大人比较会用人，而李大人比较不会用人。

对胡雪岩，当然可以疑人不用；对丁日昌，自非全面干预不可。这两种方式，只短暂的同事，没有长远的伙伴。说起来很动听，以绩效为依据。实际上显示主持人十分无能，既不能知人、识人，又不能合理指派工作，否则怎么会产生这样换来换去还换不好的惨局呢？

用人之初，要明白这个人的长处和缺失。用其所长，并且设法不让他的缺点有发挥的余地，自然无人不可用。胡雪岩用阿宝、用玉惠、用阿贵，都是按照这个道理。阿宝把一船粮食弄得被扣押，雪岩并没有责怪他，反而安慰他：怎么还哭哭啼啼？随我到王将军那里再做打算。玉惠已经是二姨太，对芮瑾的处置不当，雪岩照样给她难堪。阿贵无缘无故，走漏上海的消息给芮瑾，雪岩也没有说他什么；既然用一个人，就必须觉悟：这个人的优点和缺点，同时都请来了。科学再发达，也无法把一个人的优点和缺点隔离开来，只把优点带到工作场所，而将缺点留置在家中。何况一个人的长处，往往就是他的缺失。这个人的缺点，正好就是他的优点。

成祥的缺点是反应不够机灵，但是对雪岩来说，刚好是一种优点。否则两个人都同样机灵，会不会形成左宗棠和李鸿章那样，弄得水火不兼容呢？

用一个人，必须同时用他的长处和短处。用得好，发挥长处而抑制缺点；用得不好，反而抑制了长处而放大了缺点。

做得好，疑人不用；表现得不理想，赶快改变策略，全面干预。这才是负责任，有担当的主管。

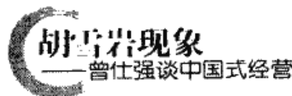
全面干预，部属能够接受，也承受得了，那么把他留下来。不断教育辅导，总有一天表现得好。不愿意接受，或者承受不了，他自己会走路，急什么？

自己走，其他同仁没有话说，自作自受嘛，怪不得老板。叫他走路，同仁的反应如何？看成祥对任老板的观感，可想而知。

个案简介

左大人的儿子，向左大人报告，在京城时，听说雪岩的名声不大好。左大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人说用人应重对于国如何？至于私事，也只好让他咎由自取了。他只希望，自己的儿子枢走进来。雪岩起身迎接，丁日昌说怡和洋行可以帮忙贷款事宜，他也可以当连保。雪岩故意说受宠若惊，丁日昌接着说胡先生大名，在上海被捧为三胡之首。

三胡是谁？雪岩并不知悉。丁日昌说是东南大侠胡雪岩，绘画大师胡公寿，以及胡宝玉。

雪岩不知道胡宝玉是谁？则云告诉他是个妓女。雪岩却没反目，反说有趣、有趣。

玉惠告诉雪岩一些有关宝玉的事，雪岩马上要阿宝拿几个大元宝，要去会这个宝玉。

来到宝玉住处，看到宝玉身着外国男装的俏模样，雪岩看得说不出一句话来。

宝玉知道雪岩是浙江人，觉得很好奇。宝玉说干这一行的，不用出门，便能够听到外面的贵人贵事。

雪岩见到宝玉说："深知小姐落入风尘，乃于生活所迫。要借小姐的芳名香威，做一件为国的大事。"

宝玉不在乎地问：什么事？

雪岩说出向汇丰银行贷款的事宜，宝玉说她从心里恨官府、恨洋人，因而满口答应。

回家后，雪岩吩咐则云，拿一千两银票给阿宝，送给宝玉，筹划贷款相关事宜。

问题与解答

(1)左宗棠说用人应该着重在对国家的贡献，至于私人生活，只好让他咎由自取，是什么道理？

我们都知道，任何人有优点，就有缺点。其实再讲简单一点，一个人的优点，往往就是他的缺点。而他的缺点呢，恰巧就是他的优点。你看，胡雪岩，如果不是他这种个性，他能够施展得开吗？三教九流都可以来往，戏子，戏子又

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样？只要对我的事业有帮助，照样跟他交往。如果不是这样的个性，左宗棠用他，又用什么呢？所以左宗棠的想法很对，是不是对国家社会有益？有益，我就敢用他。至于私人生活，实在无权过问，也过问不了。因为你要胡雪岩改掉很多左宗棠认为不合适的事情，那恐怕要等下一辈子了。左宗棠能够无人不可用，就是他用人之所长。我们看胡雪岩也是这样，胡雪岩无人不可用，只要用他的长处就好了，管他有什么缺点呢？尽管很多人，在左宗棠面前打小报告，说胡雪岩这样不好，那样不好。左宗棠听了，都是一笑置之。因为他一开始，就抱定了我要用这个人，但是我不会把自己跟他绑在一起。他的私生活，他将来咎由自取。我觉得咎由自取这句话，最能够代表左宗棠的心态。我用你，是用你对国家有利益的部分。可见左宗棠有知人之明，又能够善任。我觉得当一个老板，知人善任，这四个字是很重要的。但是要把它分开来看，有很多老板，会知人，但是不会善任。他了解这个人的长处，但是没有办法去用他，这是很可惜的事情。左宗棠了不起的地方，就是他了解胡雪岩，知道他长处在哪里，又能够很适当地用他。而且一开始，在很多地方，就划分界线，不让自己被胡雪岩拖下水去，很值得我们做参考。

(2)丁日昌为什么要拜胡雪岩？为什么要当面给雪岩难堪？

我想这是为官之道，想尽办法，要挡住胡雪岩的财路。不让他顺利借到洋债，可是后来发现好像挡不住了，这个时候，他就顺水推舟，干脆让他借。所以他跟唐廷枢讲，你就让他借好了。因为借了以后，我再利用机会，弄得他鸡犬不宁，这又是一种策略啊。我觉得我们这样走有路，那样走，也有路啊，这才是真正中国人的本领。反正我要整你，不管你怎样，我都要整你，整到底就对了。现在他呢，直接来看胡雪岩，目的是什么呢？就是打听打听虚实。我是地方官，我要来，我就可以来，你也挡不住我。我来看你怎么应对？所以他就来了。雪岩并没有买丁日昌的账，他说：我不知道你要来，所以很失礼，很失礼。这就暗示，丁日昌你最好少来，你来了，我也是不会买你的账的。但是丁日昌毕竟官架子十足，他的官僚习气很深，没有办法节制自己。他不是很高明的人，我相信他要跟胡雪岩比，那真的是如同李鸿章所讲的，差得太远了。他来看人家，又要当面给人家难堪。最后呢，自讨没趣了。很多事情，要么去化解，要么就摆明说你看着办，这都比较有君子风度。像丁日昌这样，我们中国人比较不欣赏。你去看人家，就是客人，客人要有客人的礼貌。你要侮辱人家，在外面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

侮辱人家。要给人家难堪，人家去找你的时候，你再给他难堪。现在你登门拜访，再给主人难堪，这是中国人不太喜欢做的事情。这叫做什么？就叫作登门问罪。登门问罪，让全家人都受不了。最后呢，丁日昌自己也受到很大的难堪。这也是左宗棠所讲的，咎由自取啊！

(3)雪岩得知胡宝玉是娼门名妓，为什么不发脾气，却说有趣、有趣呀？

我觉得胡雪岩的根本原则，就是商人不重骨气，重和气，因为和气才能生财。我相信胡雪岩是很气，很气，很气。你看他的表情，他只是没有把气发出来而已，他能够把自己控制住，把自己的情绪稳定下来，嘴巴还是讲，有趣、有趣啊！使得整个气氛，不会一下子凝结起来。这就是和气，而不是骨气。如果是骨气，当时就拍桌子，大骂你怎么可以这样，就把他赶出去，那就表示他没有风度。我们也不希望胡雪岩是那个样子的人。他心里很不舒服，可是嘴巴上，还是讲有趣，所能评论的。他再坏，李鸿章要用他。李鸿章用他，也有李鸿章的道理。我们不是李鸿章，我们无权来评论这种事情。这个人不好，但是他的老板要用他，那是他老板的事情。胡雪岩的长处，就是：他一听到胡宝玉是名妓，马上想到这又是一个门路，不如动脑筋，找胡宝玉帮忙，而不要跟丁日昌斗气，我觉得这是非常高明的反应。他根本不认识谁是胡宝玉，所以他就问胡宝玉是谁啊？后来一听是娼门名妓，他当然有点生气。但是他很快就想到，生气没有用。我把这个化解掉，好好找宝玉，把路走通，那才是真正气丁日昌的方法。现在跟他斗，谁也不知道谁对谁错？我相信有很多人，也不见得认为丁日昌是完全错的。因为每个人看法不一样嘛，立场不相同嘛。至少李鸿章认为，丁日昌是很值得栽培的干部，那你又能讲什么呢？对整体，对个体，往往看法是不一致的。

(4)雪岩为什么去找胡宝玉，他打的是什么主意？

我们都知道，胡雪岩的长处，就是从不放过任何机会。他的脑海里面，很少有什么不可能的概念，他总认为，只要有路，就可以走得通。天无绝人之路，所以从不放过任何机会。而且任何启发，他都很快抓住。无缘无故弄一个丁日昌来跟我讲什么胡宝玉，一般人都是用发脾气、骂人来斗气，反而错失了良机。胡雪岩没有，他认为你今天跟我提这个人，对我有好处。我去找胡宝玉，说不定又是另外一条生路。他抱着这种心情，去试一试，行不通就算了，行得通又多一个机会。一个人应该这个样子，把任何事情，都从相反的方面去想，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不要老是从一方面去钻牛角尖。无缘无故，蹦出一个胡宝玉来，把她看做是对胡雪岩的一种侮辱也可以，但是那样无济于事。胡雪岩说，说不定我找这个人，她来替我打通关节，对我很有利。因为她既然这么有名，一定有她的一套。他马上想到，玉惠都可以行得通，胡宝玉不是更神通广大吗？所以他就抱着这种心情，准备去看胡宝玉。

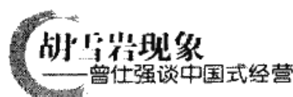
(5)宝玉对雪岩相当了解，这是什么道理？

说起来很好笑，公众人物经常是欢场共同的话题。大家见面，讲什么好呢？就讲一些大家认识的人，有什么秘闻啦，最近出了什么糗事啊？又创造什么新闻啊，我想这是最好的话题。公众人物，逃不过众人的耳目，大家对他都很有兴趣。好的拿出来讲，不好的，讲得更多。到今天为止，还是这个样子。胡雪岩既然在商场这么有名，妓女谈天，谈什么呢？就谈胡雪岩怎样怎样，所以这些欢场的女子，对这些商界的名人，对政界有名的人士，非常清楚。作为他们茶余饭后，喝酒聊天的共同话题。胡宝玉对胡雪岩了如指掌，胡雪岩对胡宝玉反而不太了解。任何人见面的时候，都喜欢找一些话题。政治人物啊，商场的一些主持人啊，要觉悟。既然有这个地位，很容易被大家炒成话题，要特别小心！当然啦，也可以趁这个机会，闹些小新闻，来增加大家对你的认识，这也是一种广告，我们也不反对。但是丑闻啊，最好少发生比较好。偏偏很多人，就是没有这种警觉性。一天到晚，闹东闹西的，弄得自己名誉很坏，也是左宗棠所讲的咎由自取！我们也可以看到，现在很多商界名流，保镖好几个，每天定时招摇过市。在他来讲，是保护自己的安全；但是人家会当作话题，你看他把自己扮演得好像是大首领一样。车子一停下来，好几个年轻人就来开门，把一只脚踩出去，另外一只脚放在汽车里面，马上红色的卷宗就拿来了，显示他是非常重要的人。这样做，到底对你是好还是不好，看来只有自己知道。

(6)雪岩说他深知宝玉为生活所迫才入娼门，否则也是位巾帼英雄，有什么用意？

我想他所使用的，是我们中国人常用的一种，叫作高帽子政策。反正把对方捧一捧，给他戴一戴高帽子，他总是比较高兴！有一个人，一生专门给人家戴高帽子，死后阎罗王审判他的时候，很不高兴说，你一生，就只做一件事情，到处捧人家，到处给人家戴高帽子，你是干什么的？那个人说，他们那些人，就喜欢这一套，所以我才会因应他们的需要，给他们戴高帽子。像你阎罗王这么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



英明的人,我就不会给你戴高帽子啦！阎罗王很高兴,就放掉他了。可见阎罗王也是喜欢人家戴高帽子的,人不管到哪里,总是喜欢听好听话的,阎罗王也不例外。雪岩就用这种来做见面礼,说宝玉是为生活所逼,不然怎么会走入这条路呢？我看你也是个巾帼英雄,宝玉当然听起来很乐意,两个人以后谈话会比较投缘。同时雪岩暗示她,我说你是巾帼英雄,就表示我也是英雄。一个人会看人家是英雄,就表示他自己是一个英雄。英雄惜英雄啊。你看人家没有什么了不起,就是自己也没什么了不起,我想这种心跟心的投射,是非常明显的。那么宝玉呢,将来听到他又是为国为民,要去借钱啊,那她心里想我是个妓女,能够担当这么神圣的任务,能够负这么重大的责任,一定要做吧！我想雪岩就会成功了。经他这么一激,宝玉的意愿被他激发起来,很快就答应雪岩希望她帮忙的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七、官府也分忠奸

人在衙门好修行，这句话的意思，是官就有权，可以为百姓造福，也能够找民众的麻烦，甚至压榨百姓的血汗。如果造福，那就是带职修行，将工作当作行善来看。对自己十分有利，对社会大众也有好处。若是趁势欺凌民众，谋图私利，那就是造孽，不利于自己。

好事不出门，坏事传千里。大多数百姓心目中，官员贪污舞弊的居多，恐怕就是这个道理。

重点提示：爱惜枪炮 VS 打枪不准

左大人说洋枪洋药价值昂贵，得来不易，要爱惜使用。俄国人就认为：中国士兵一定打枪不准。其实，中国人讲的爱惜是，如果打一枪命不中，就是浪费弹药，所以要每发都仔细打，才能从心底里做到珍惜弹药。而不是每天无所谓地、不用心地去练习，那样的话，再多的弹药也练不出神枪手。

宝玉说她从心里恨官府、恨洋人，雪岩却告诉她，官府也有忠奸之分。他明说是奉左大人之命，所借款项主要是用来购买武器，以抵御沙俄亡我西北、占我新疆的狼子之举。宝玉对雪岩的不畏强权，更为钦佩。

个案简介

左大人奉旨督办新疆事务，决定向新疆用兵。俄国派侵占伊犁的索斯诺维奇将军前来兰州访问，故意提出在营中制定的爱惜洋枪、洋炮条例，向左大人请教。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

士兵把条文背得很清楚:洋枪洋炮洋火洋药,不但价值昂贵,购买费用亦高。凡我官勇,务宜爱惜,不可浪费。左大人听了,十分满意。

俄国人认为平时不练枪,战时不可能打得准。

有一个士兵听不下去,猛的一枪,打下了俄国副官的帽子。俄国人吓得跌倒在地,抱怨说太危险了。

雪岩故意看英国汇丰银行的大班葛德立一眼。他将德国大班带到一旁,让葛德立看到他们在做一些私人谈话。

葛德立赶忙找宝玉,希望她拉拢雪岩。宝玉欲擒故纵,拉他上舞池跳舞。葛德立最终答应贷款给雪岩。丁日昌发电报给英国公使,转知各大股东,否决掉这笔贷款。唐廷枢告诉他晚了,葛德立已经获得授权,才敢出席宝玉的宴会。

葛德立自信地向雪岩夸耀着英国的实力,雪岩却关心利率是多少?葛德立出价伦敦金融市场拆息加百分之五,雪岩还价百分之一。并且说如果葛德立可以保守秘密的话,他可以向朝廷多报,中间的差额由两人对半分。葛德立终于松口,看过雪岩的财务资料之后,更放心地说:一言为定。雪岩说,在金钱面前,你我都没有把祖宗当自己的。

宝玉告诉雪岩,丁日昌要她出一趟牌局。雪岩要她安排在阜康钱庄后宅,并且要梦瑾参与。果然把丁日昌杀得脸色一阵红一阵绿,打翻牌桌才愤然离去。

问题与解答

(1)胡宝玉从心里恨官府,恨洋人,是什么道理?雪岩为什么告诉她官府也有忠奸之分,有什么用意?

社会上大多数的人,都对做官的没有好感。其实,这也是不公平的事情。因为,实际上,做官的还是好的多,坏的少。可是我们从小就听到父母在抱怨,说这些做官的怎么坏,长大以后,所听到的,也都是说贪官污吏。这样就造成一个印象,好像做官的,都是坏蛋。至于洋人嘛,因为近百年来,洋人进到我们中国,就是一种非常不友善的表现。让我们感觉到,专门在欺负我们。中国人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以委曲求全，但是不会认输。雪岩特别讲官府有忠有奸，他的用意，是想要化解宝玉心里头那种余虑。否则的话，你一开口，她就拒绝了。我们来到这里一个很重要的关键，就是你要跟人家开口，先要做一番心理建设。让对方能够接受，最好是乐意接受。如果对方是封闭的，你再怎么讲都没用。因此我们十分佩服雪岩，他先说官有忠有奸，不要一概而论，使宝玉的心理防卫，稍微松懈一点，比较容易接受雪岩的建议，来帮雪岩的忙。这叫作说话的有效性，今天叫作沟通的有效性。

（2）左宗棠为什么要求部属爱惜洋枪洋药？俄国使者为什么怀疑湘军士兵打枪打不准呢？

我想这就是西方人不太了解中国人的地方，我们中国人讲爱惜，并不是说不用。俄国人认为爱惜枪炮弹药，不敢操练，怎么打得准呢？所以他们认为：要士兵打枪打得准，就要多多让他练习，这种练习的钱是不能省的。现在左大人居然说洋枪洋药价值昂贵，得来不易，要爱惜使用。在这种政策之下，大家不敢动用洋枪洋药，怎么打得准呢？他没有想到，我们中国人讲要，就含有不要；讲不要，就练习，但是这一枪一定要命中。这一枪如果不命中，那就是浪费弹药。带着这种心情，每一枪都很仔细在仿真。这样子打一枪，等于打好几十枪。在这种训练的情况之下，虽然花的弹药不多，但是训练出来的，照样是神枪手。俄国人风闻左宗棠爱惜弹药，觉得很好笑。外国人要求证，就派人到湘军这边来，他一下子就开枪把这个目标打下来，好像要吓吓左大人。左大人说，我五十七岁的人，你这种小玩意，还吓得了我吗？你看中国人多有默契，他并没有叫他的士兵做任何动作，可是只要主帅讲这个话，士兵马上懂，立刻一枪就把俄国士兵的帽子打了一个洞。好险啊，当然险啊，不险你怎么知道我准呢？我觉得这个士兵非常有把握，才敢拿人家的帽子做目标。出乎俄国人意料，他一直不能了解，你们这种情况之下，怎么枪法练得这么准呢？我想我们中国人，心里都很明白。中国人做事情，马马虎虎的话，那就是没有用的。如果很仔细，很用心的话，我想什么事情，都难不了我们中国人。从现在开始，做事情不是说努力不努力，而是用心不用心。每件事情都用心，把心灌进去。虽然我们爱惜弹药，可是照样枪法非常之准。记住，努力工作没有用，用心做事才要紧。

（3）汇丰银行原本不同意借钱给雪岩，现在为什么改变主意呢？

我们都知道，汇丰银行的老板是英国人。英国人所实施的，是一种愚民政

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

策。把一般老百姓，培养得中规中矩，好像一点应变能力都没有。可是他们的高阶层，那种策略的运用，那种应变的能力，是非常强的。你看英国的老百姓一板一眼；但是英国的政治家非常的老到，可见他们区隔得非常清楚。在英国，如果能够受到高深的教育，那都是绝顶聪明的人。所以因材施教，的确是个好方法。我们现在提倡不要能力分班，我想这是个笑话。没有能力分班，老师怎么教？怎么样因材施教，把有潜力的人，把他激发出来。英国人高阶层应变力很强，一看情况不对，马上见风转舵。

英国这些银行家，看胡雪岩跟德国人谈得很近。心里想糟糕啦，这一仗打败给德国的话，那我还像英国人吗？就赶快想办法，来争取胡雪岩。其实胡雪岩，是故意设计让他来中计的。随机应变这个角度来看，我们不得不佩服汇丰银行，很有一套。

(4)丁日昌为什么要出席胡宝玉的酒会？唐廷枢劝他不要去，是什么道理？

我们都知道，丁日昌要去出席酒会，是为了面子。唐廷枢劝他不要去，也是为了面子。可见我们中国人的事情，大概大大小小，都跟面子有一点关系。你看丁日昌这个人，可以说是既自大又自卑，他觉得大家都有请帖，只有我没有被邀请，这还像个地方官吗？所以我一定要去，给他们难堪，才知道我这个地方官的威风，这就是又自大又自卑的一种表现。唐廷枢呢，他比较冷静。为什么冷静？因为旁观者清，是不是比丁日昌稍微高明一点？我们也很难讲。只是一个当局者迷，一个旁观者清，所以他就跟他讲，没有请帖你就去，不是不请自来吗？人家如果当事情，我们都看出来，也是雪岩有意安排的。这样安排，到底是好还是坏？我们往后还可以看下去。对付丁日昌这样的人，是不是应该用这种的方法？值得我们省思。老实讲，对君子用这种方法，还无所谓。因为他会自己反省，会自己检讨改进。可是对这种小人，用这个方法，应该不是很恰当。因为丁日昌会恼羞成怒，一个人到了恼羞成怒的地步，就毫不讲理。反应出来的行为很难控制。这样一来，就会增加雪岩很多很多的苦恼。我们再往下去看，看看他们的进展是怎么样。

(5)葛德立为什么急着要与雪岩单独会谈？宝玉为什么向他保证没有问题？

葛德立是汇丰银行的代表人，既然银行决定要贷款给雪岩，他就必须把握

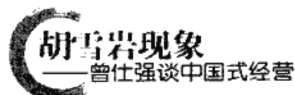
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时机，赶快跟雪岩会谈，以免被别人半途争取掉。我们在管理上，如果上面已经答应这件事情，因为我们耽误了时机，而没有完成的话，那个责任是负不起的。当上面一旦下定决心，代表去执行的人，一定要记住，把握时机，不要错失良机，不要耽误时间。因此，他来参加酒会，虽然说他在跳舞，但是他的心情，始终没有放松过。一个人在跳舞，到底是很轻松呢，还是很紧张，就看那个时候的任务是什么？我们可以看出来，很多当间谍的人，当政治人物，当大商人，他跳舞只是个样子而已，根本放松不下来。你看他眼睛到处在观望，看什么？看雪岩在干什么？雪岩是有意表演的，跟那个德国人好像谈得很亲密，好像什么事情都已经决定。于是他更加慌张，这个英国人毕竟很老到，他知道一开口，万一宝玉跟他讲：我没有办法，很抱歉，那不是糟糕了吗？所以他马上拿出事先准备好的，一个最珍贵的瑞士新产品。那个名贵的手表，一戴上去以后，宝玉心里有数，她就说好，没有问题，我给你安排。至于宝玉。怎么敢这样笃定地答应他呢？也是她事先已经跟雪岩套好了。雪岩本来就想跟英国人借钱，只是怕英国人不答应。这些事情都经过先前的沙盘演习，就是我们中国人所说的套招。把招数套好了以后，自然就没事了。我们中国人最会套招，你看韩国朋友常常跟我讲，你们中国人真了不起。我说有什么了不起呢？他说，我们韩国人每一次走上街头，拼啊，结果呢，一定有人死，有人伤。只有你们中国人，什么街头运动啊，斗啊，拼啊！最后没有人死，也没有人伤。完全是套招，不然怎么没有死伤呢？就是做到差不多了，不要再过分啦。再过分，我命也没有啦，那你也不见得有好日子过。中国人这种套招，是非常管用的。雪岩跟宝玉套招，加上宝玉也很老到，不会事先讲出来，不会跟那个葛德立讲说，没问题啦，他本来就想借钱。因为这么一来，那英国人又提防了，你们在搞什么玩意？而且她也得不到那个名贵的手表。所以有时候，你说有话就说，有话直说，这些话啊，到底是对还是错啊？我希望各位自己去想一想。不到紧要关头，不要开口，这才是中国人的真功夫。

(6)雪岩为什么要和葛德立对分剩下的九厘利率？又为什么说“在金钱面前，你我都没把祖宗当自己的”？

各位心里有数，雪岩跟湘军打交道以来，就发现左宗棠这个人很厚道。你开口，他都会相信。所以我们常常觉得一个人的厚道是一回事，如果对别人完全没有怀疑的心理，到底好还是不好？也是应该想的问题。如果说左大人比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



较认真一点，比较怀疑一点，当然不能过分怀疑，过分怀疑，雪岩就不干了。稍微有点怀疑，让雪岩更谨慎一点，会不会更好呢？你说多少钱就多少钱，你说怎么样，我就相信你，利率也让你去决定。这样就好比开一部奔驰车，停在路旁边，钥匙又放在里面，路人看到，自然就开走了。到底是路人偷你的车呢？还是你引诱他偷车？我想这还有争论。雪岩办事情办得很顺，因此他很大胆说，我们向朝廷报高一点，另外多余的，这个九厘，我们对半拆。你有好处，我也有好处。他不知道这件事情，对他来讲，迟早会变成致命伤。他认为我们既然谈钱，那就不谈祖宗。

很多商人就是败在这里，钱一出来，祖宗算什么呢？为什么中国人从小就灌输我们有祖宗的观念，就是说你不要因为钱，而把祖宗的面子都扫光了。可是雪岩认为洋人是不认祖宗的，跟洋人打交道，还认什么祖宗？这是他的想法。同时，他认为洋人比较守信用，不像中国人那么不守信用，因此比较放心跟洋人勾结。到底是不是这个样子？我想这也是很危险的想法。中国人会窝里反，我们都很熟悉。外国人会不会一生一世守秘密呢？我想我们也不知道吧。

(7)丁日昌为什么要胡宝玉出一趟牌局？而且地点由宝玉安排？

我想这又是面子问题。丁日昌想，你给我没有面子，日子会好过吗？我没有面子，就这样认了吗？那我以后怎么做人啊？我想这是中国人常常感觉到很苦恼的主要原因。自己放不下，自己想不开。可是大部分人都是这个样子的。丁日昌说，好啊，你给我难堪，我就给你难过。因此他就想办法，怎么来整整这个宝玉？他就出个难题，说你给我出一趟牌局吧。如果丁日昌说，你到我这儿来，或者你到哪里，跟她都安排好好的，那就整不了宝玉了。所以他现在把一个火烫的罐子，往宝玉手上丢。等于我们现在讲的把球丢给对方，丢出去说，来，我们来打一场牌。地点你安排，才够宝玉伤脑筋，地点由她安排，丁日昌才能够采取主动，要答应或者不答应，要挑剔还是要接受？对丁日昌是有利的。他这样做，也不愧是官场老手。可是宝玉呢，拿了以后，她就把这个热罐子又丢给雪岩：这是你惹的，你来解决吧，我想这也是很好的办法。雪岩当然不怕，雪岩说，那就在我阜康钱庄好了。这一来，宝玉就壮了胆子。雪岩如果说，你们到外面去，随便找个地方打牌，那就表示他要推卸责任，想置身度外。现在他说，进来我家，就表示我们两个站在同一个立场。我支持你，要支持到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

底，这种行动很够义气。所以宝玉受到鼓励，很快就把信息传给丁日昌。意思就是说，看你敢不敢来，看你怎么办？这样把球丢来丢去，也是我们中国人常做的一种方法。丁日昌呢，他一看好啊，你们两个人穿一条裤子，他也想办法一石两鸟：一方面整宝玉，一方面整雪岩。他在这个方面，当然也有他的功夫，也不是好对付的。我们还可以进一步来看他们，怎么继续玩这些花样？

(8)胡雪岩为什么选在阜康钱庄后宅打牌？梦瑾的表现如何？是不是帮宝玉的忙？

我们已经讲过，选在阜康钱庄，表示我们支持宝玉。整个阜康钱庄做宝玉的后盾，意思就是说，你输赢都不用担心，我们出钱就是了。而选在后宅呢，有更深一层的用意，就是我们全家人都可以出动。那个时候，雪岩有比较大的弹性，可以在场，也可以不在场。他不在场，有家人在那边哄抬；他在场，有家人的气势一起来助阵。这样一来，客人更是单薄，更没有办法发挥力量。把人家请到家里面来，是一种壮大自己声势的做法。雪岩用这种方法，宝玉当然很高兴，所以就欣然接受。丁日昌在气头上，并没有想到这么多。一个人在气头上，只想发泄气愤，只想要回面子，往往不够冷静。他如果很冷静地盘算一下，就不会在这个地点跟人家打牌。他去了以后，果然不错，受到相当的冷淡，三缺一。可是他还是继续闹下去，怎么主人不出来呢？后来梦瑾出来了。你看梦瑾迟到出来，第一已经先把丁日昌的气焰压下去；第二扛出两个金元宝，就是杀杀丁日昌的威风；然后又说她是高手，就这三件事情，已经把梦瑾的气焰捧得很高，丁日昌怎么会不输呢？赌场其实跟战场一样，就是要造出声势，使对方情绪低落，斗志受到抑制。然后一出手，当然无可抵挡。梦瑾很聪明，学会打牌以后，加上胡雪岩的调教，现在技术高人一等，要谁赢就谁赢，要谁输就谁输。已经能够控制自如，要帮宝玉的忙，是很简单的。她一来一往，往来自如。你看她赢跟让宝玉赢有什么不同？各位可以从这里面去想。如果一个人只能自己赢，不能够帮别人赢，这个人的技术还是差一点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八、不慎种下祸端

常言道:聪明一世,糊涂一时。胡雪岩当然是聪明人,却在借洋债这件事情上,动了手脚。向朝廷高报利率,从中赚取差额,岂不是糊涂一时?

一个人,发展得愈顺利的时候,就应该愈加谨慎,更加小心。因为这个时候,可能愈来愈大胆,而忽略了心细这一方面的重要性。胆大而不心细,一时大意,很可能种下祸根,酿成无可挽救的悔恨。

这种事情,发生的概率非常大。差不多到了这种地步,都会动这种脑筋。一方面是太容易了,简直一开口就能够如愿;另一方面是太有利了,几乎一张口就有大量金钱收入。不拿白不拿,少拿自己吃亏,也没有人感谢。多少人因此而坐牢,多少人为此而自毁前程,应该引以为鉴。

重点提示:中介佣金 VS 收取回扣

胡雪岩的致命伤,在向英国汇丰银行贷款时,居然拿回扣。

如果雪岩以上海阜康钱庄老板的身份,向汇丰银行大班葛德立要红包、拿回扣,那是相当平常的事,不值得大惊小怪。

问题是胡雪岩以大清朝钦封谕授的上海转运局委员身份,由朝廷出据,向英国银行贷款。双方说好利率四厘,然后向朝廷申报一分三。剩下的九厘,雪岩和葛德立对分,各得回扣四厘五。可能是雪岩一路走来太顺了,使得他艺高人胆大,为自己种下了祸根。

雪岩如果提高警觉,在众人最可能怀疑的地方,保持清白。大家一阵叫骂,然后查无实据,他就站稳了。在大家注意不到的地方动脑筋,不要在大家注意到的地方丢人现眼。不知道雪岩的算盘,是怎么打的?是不是真如他所说的,再精巧的算盘,也有算错的时候。中国人喜欢说:人算不如天算,好像真的如此!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

宝玉问雪岩，这笔外债到底赚了朝廷多少？雪岩回答不赔就不错了。宝玉不信，说她这辈子什么也不图，就图个痛快。

雪岩不懂宝玉的意思，宝玉说：我的痛快，就是让你们不痛快。雪岩认为宝玉话说太多，把她哄睡了，赶快离开。

则云向雪岩报告毕四姐走了，玉惠哭了一夜。雪岩说："我是个商人，不管是活人还是死人，都重不过我的算盘珠子。我的眼睛里只有钱，没有女人。"

玉惠刚好站在外边，无奈地掩面哭泣，伤心地走开。则云看见了，忍不住叫玉惠。雪岩也看见玉惠伤心欲绝的样子，问则云："我是不是太无情无义了？"

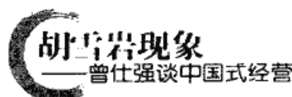
则云不得已回答："东家待人，历来是善始善终。"雪岩感叹现在有财有势，怕人家为了图利而靠近。则云说向洋人借债，弄得东家太累了，又冒风险。雪岩却十足有把握地说："向洋人借得越多，越不可怕，他会越替你维持。"他说自家人窝里反，才最可怕。

问题与解答

(1)宝玉所期盼的痛快是什么？她为什么怀疑雪岩借外债赚了银子？

建议各位想一想，当你听到宝玉这句话，你能够让我痛快吗？不晓得对痛快两个字的反应是什么？一个比较冷静的人，听到痛快，也许觉得宝玉的痛快，会有另外的解释，这个人就比较冷静。我们每一个人，对一件事情的反应，其实可以反过头来，用来了解自己。宝玉所想的痛快，就是使男人不痛快。因为她有一种报复心，男人到我这里想找痛快，我就让你不痛快。很多欢场女子，都有这样的心思，所以为什么这边很辛苦赚来的钱，那边她会去整另外一个男的。这是一种报复行为，你想从我这里得到痛快，才怪，我就让你不痛快！你不痛快，我就痛快。因此她问雪岩，这次借外债，到底从中动了多少手脚？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到底赚了多少钱？她为什么会这样想？最主要就是平常跟大家谈来谈去，发现几乎每一笔交易都是不干不净的。每一次交易，总有人从中得到好处。因此她十分怀疑，雪岩真的一心为国为民吗？真的找我出来，完全没有好处吗？她非常怀疑。但是这句话讲出来以后，对她非常不利。

我们建议大家，不要让人家不痛快，也不要要求自己痛快。一个人最好慢快，不要痛快。慢快就是慢慢的快乐，它会很长期的愉快。痛快，一痛就快，快完更痛，没有好处的。因为雪岩从此跟她有了距离，他认为你知道得太多了，你知道我很多秘密，我不会跟你善罢甘休的。一个人祸从口出，但是宝玉并没有想到这么多。她只求我的痛快，是建立在你的不痛快身上，那怎么才能使你不痛快呢？就是问这些你不喜欢听的话。问这些你不想让别人知道的事情，结果呢，种下自己更不痛快的祸根。

(2)雪岩为什么自觉太无情无义？而则云却说他待人历来是善始善终？

我想有情有义来看雪岩也对，无情无义来看雪岩也对。为什么？这两个不是很矛盾吗？没有。雪岩是个非常有感情的人，很讲究义气，这点我们从很多地方可以看得出来。但是他的感情，他的义气，如果跟他的事业相提并论的时候，很快就会比下去，只是这点而已。如果不妨碍他的事业，他有情有义；一旦妨碍他的事业，他可能很狠，无情无义。其实这是他的拿捏，我们也不能说他错。如果有情有义到妨碍自己的事业，请问这个人会成企业家吗？我们常常讲老板要够狠，就是说不狠下不了决心。可是狠到没有人敢接近，愿意在一起工作，那就无人可用，所以还是要有情有义。用有情有义把人招来，用狠来吓唬大家，使大家不敢乱来，这就是老板。雪岩自己知道，可是他很想听听则云的意见。一个人自己觉得这样，总喜欢别人来印证一下。所以他故意跟则云讲，你看我这个人，是不是无情无义啊？可是他这样问，则云怎么敢回答呢？所以他就说我是无情无义的。则云啊，当然会回答说，没有啊，你是善始善终。你看这个善始善终，跟有情有义还是有点区别。可见则云心里头也有这么一点感觉，有些地方，你的确显得无情无义，但是你会有头有尾。有头有尾跟无情无义，又稍微有点不同。无情无义，就是说我这一刀砍下去，不管你的死活，你以后怎么样，通通跟我没有关系。这种人，没有人敢再追随他了。雪岩不是，雪岩这边砍一刀，后面他会去照顾他。他跟毕四姐讲，你要走，就走啊，好像无情无义。但是他又说，只要玉惠一天在这里，你就一天有得吃。意思就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，你没有钱，随时回来拿，可见他还是善始善终。

当然，则云现在的身份，已经跟以前不一样了。以前他会跟雪岩讲，你叫我怎么说呢？现在他会这样讲吗？他不会。当然说，唉啊，你不错啦，你已经做到该做的事情啦，你是善始善终啦，总是讲得好听一点吧。

(3)为什么雪岩认为向洋人借债，借得愈多愈不可怕？他为什么又认为风险并不可怕，自己人窝里反才可怕？

雪岩这种观念，一直到今天还存在。很多国家为什么欢迎外资？就是外资进来以后，外国人就跟着要保护这个地方。各位想想看，如果我们投资在某一个地方，我们会把炸弹去炸那个地方吗？大概不会，因为炸来炸去，都是炸到自己的财产，损失更重。对方有我们的资金，对方有我们的资产，我们不但不会去打他，反而更加保护他。所以引进外资，形成很多国家的一种国策，就是这个道理。进来的越多，越关心这个地方；就越不敢在这个地方引起战争，所以就更加安全。多向洋人借钱，洋人就不会在我们这个地方战争，所以越多就越安全，越不可怕。雪岩当时有这么一个看法，实在很了不起。当然，今天已经变成一种常识，大家都想象得到。风险是经营企业不可避免的东西。雪岩一开始就认为做生意，本来就有风险。太平军要他买粮，说你这一次替我们担了很多风险。他当时就说，这是我们生意人应尽的本分！生意人如果不冒风险，怎么赚得到钱？风险越大，赚的钱就越多。风险越小，赚的钱当然就相对的减少。至于最可怕的是什么？就是自己人窝里反。我们可以看出来，很多事情，都是自己人提供情报，勾结外人，然后才会一枪射中目标。因为我们的弱点在哪里？别人不知道，只有自己人最知道。自己人窝里反，串通外人，一下子就抓到弱点，根本没有办法挽救。所以雪岩最怕的是自己人造反，他并不怕外人给他制造问题。外人制造问题，他一向都处之泰然。他最担心的，就是自己人。奇奇怪怪的动作，使他不放心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、权衡轻重利害

一般人都认为自己具有判断力，能够权衡轻重利害。有时还把自己当作神看待，对是非曲直看得很准确。事实上，一旦事到临头，才发现自己简直是刘姥姥进大观园，什么都没有把握，也弄不明白。

事后之明，人人都具有。事先和事中，由于当局者迷，而且事态不断在变化，实在很不容易看得清楚。

中国人回答问题，很喜欢说：很难讲。因为我们知道，自己是人而不是神，看不精准。何况一切都在变化，世事难料，当然很难讲。

所有问题，对中国人而言，可以归纳出一个答案，那就是简单的三句话：很难讲，看你怎么讲，随便你讲。放诸四海而皆准，聪明人听得很明白。不聪明的人，听得十分迷糊，认为说了好像跟没说一样。

重点提示：是非曲直实在很难讲

毕四姐离开胡府后，梦瑾怕玉惠想不开，玉惠却说："人的命天注定，人的情自知重。"是耶？非耶？

这些问题，说起来只有一个答案："很难讲！"

是非曲直原本没有一定的标准，各人的立场不同，看法就不一样。要不然，社会上为什么有那么多意见，而又彼此难以协调呢？

李鸿章和左宗棠，是曾国藩的左右手。对曾国藩的"体制内改革"方案，李左无不衷心敬服。然而李左之间牵涉到卡位之争，自然非明争暗斗不可。

孰是孰非？很难说。中国人常说凭良心，就是因为除此之外，怎么说都说不明白。人事、人事，好像只有当事人才心知肚明，其他的人，实在难以臆测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

丁日昌得意地告诉唐廷枢，左宗棠建功京西，李鸿章建功京东，两人谁也不让谁。不过李大人荣任直隶总督，兼军机大臣，这就有了朝臣和地方官的区别。只要李大人海防压住左大人的陆防，雪岩就完了。

唐廷枢问新任两江总督是谁？丁日昌说李鸿章举荐沈葆桢。要他荣升，才能交出快办成功的船厂。

丁日昌想起宝玉，恨得穿起官服，带着大批人马，要封宝玉的妓馆。宝玉请阿宝带信，向雪岩求助。雪岩却说找他有什么用？到租界找洋人求救。他不能为了宝玉，和丁日昌闹下去。

唐廷枢偷偷会见玉惠，告诉她宝玉嫁给江西巨富。可是心里对雪岩的避不见面，恐怕有所不甘。

玉惠说雪岩一向不让女人参与他的生意，推想雪岩这种反应，大概是因为宝玉知道得太多了。

唐廷枢说宝玉为朝廷办了一件大好事，已经传遍整个上海滩。玉惠一不小心，竟然随口说："朝廷为此付出的利息，可是太高了。"说完十分后悔，赶快要求唐廷枢不要说出去。

毕四姐回到杭州，找到芮瑾。芮瑾虽然讨厌玉惠，还是忍不住问起，玉惠怎么办？毕四姐说玉惠是重情义的人，芮瑾却嗤之以鼻，说世间哪有什么情义可言，只有傻女人。把毕四姐留在家里，令毕四姐十分感动。

胡妻听说毕四姐住在芮瑾家里，硬是要阿贵带她过来看看，探听一些雪岩的消息。想不到芮瑾一番气话，胡妻哭着回到家里，拿起剪刀就要割腕自杀。

阿贵不知如何是好，赶紧去告诉老太太。胡母气得七窍生烟，吩咐阿贵将成祥叫来，务必把雪岩在外边的女人，全都接回来。她说："别让人说我们胡家，门里没有规矩。日子长了，还不定在外面惯出什么毛病来。"

长此以往，国之必空，民之必怨，大清朝怎么能不完呢！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)丁日昌为什么希望李鸿章的海防能够压住左宗棠的陆防？李左二人，不都是为朝廷做事吗？

我们都了解，国家是大家的，而派系才是自己的。嘴巴都讲得很好听，国家的利益。但是心里头，都很注重派系的利害。因此派系斗争，好像永远没有办法停止。几乎只要有人，就有斗争。李鸿章，左宗棠，都不是坏人，他们都一心一意，要替国家做事情。一心一意，要为国为民来谋福利。可是组织是金字塔的，底下的人也许不觉得压力那么大，越往上就越觉得不一样。好像卡位卡得很紧。慢慢就觉得，有你没有我，有我就没有你。何况他们两个都是曾国藩所看重的人。曾国藩的接班人是谁呢？两个人都会想。当然，左宗棠也许比较不在乎，可是李鸿章呢？比较有志在必得的决心，其实也不是坏事情。如果大家都无所谓，那也不见得好。何况做首领的人，只是有这个雄心壮志而已。他们也不见得希望用一些卑劣的手段，而手下偏偏不择手段。丁日昌就是个很标准的人，处处用尽心机，不管是正是邪，反正只要达到目的，什么都可以做。我们最怕的，就是这种人啊！

一个人有策略是很好的事情。但是有谋略，就比较可怕了。现在有很多人动不动就讲谋略，我觉得中国人最好讲策略，尽量少讲谋略。权谋奸诈，看在中国人眼里，都是小人。丁日昌是个小人，眼光不够远大，心胸不够宽广，容不得别人。他的心中，好像只有李鸿章。除了李鸿章以外，什么人都不对劲。好像什么人都是敌人一样，这又何必呢？

(2)李鸿章为什么推荐沈葆桢接任两江总督？对沈葆桢而言，是不是因祸得福？

沈葆桢是李鸿章的同科进士，对我们中国人来讲，有关系总比没关系好。多一重关系，将来拉扯起来，总是比较方便。李鸿章会找沈葆桢，就是居于这种心理。拉一个自己人，总比放给别人要好。这是一种占地盘的心理，也难怪，大家要竞争啊。谁的地盘大，谁的势力自然就强。何况李鸿章有意把马尾造船厂拿下来，很好，你把他挖掉，这种事情人家比较怀疑。可是在官场，我们倒是常常看到。以前有一个很讨厌很讨厌的干部，可是你拿他没有办法，整天在你的左右，跟你斗来斗去。所以就想尽办法，把他推荐出去，让他高升。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一高升，心里头多少有一点感谢，不好意思再斗你。而你呢，也消除一个心中大患。我们不要认为某人推荐的，就一定是好人；也不要说某人推荐的，一定是坏人。都不一定，也许他真的很好，认为你对我贡献很大，应该高升，所以我就推荐你。也许他是觉得，你在我面前老是捣蛋，我干脆做个顺水人情，让你高升，我就可以找一个比较合适的人。对于沈葆桢来讲，完全是因祸得福。他在马尾几乎已经没有办法了，几乎已经干不下去了。因为李鸿章看上了他这个缺，反而高升了。我们常常在社会上看到，这个人又没有怎么样，怎么职位升得这么高？就是他好几次因祸得福，所造成的一种结果。

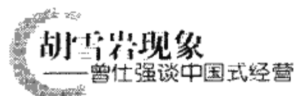
(3)胡宝玉有难，向雪岩求援，雪岩却避不见面，是什么道理？

各位都看到，雪岩是一个很讲义气的人。当然前提就是说，不要影响到他的事业。他求宝玉帮忙，宝玉满口答应，说连人带事都免费奉送。这个时候，怎么雪岩会避不见面？这个避不见面，好像跟雪岩做人做事的道理有点违背。但是我们不妨想一想，他们两个交往很短，纯粹是利害关系。原先他并不知道有宝玉这个人，是偶然机会听到的，而且是在一种很不愉快的情况之下听到的。但是他很机灵，认为我管他呢，只要对我有好处，多一个桥梁有什么不好？抱着这种心情去找宝玉，而宝玉也老早听人家说，雪岩这个人很讲义气，值得交往。所以很快就变成利害上的朋友，而不是道义上的朋友。这种以利害相结合的，大多数结果不是很好。因为利害一散，就各自离开了。我们有信心，如果这一次是芮瑾有难，胡雪岩再怎么样，也会全力以赴。就算会被关起来，他照样会去救。如果换成玉惠的话，就要找机会考验考验，一般人就是没有在平时考验自己的朋友，所以一到紧要关头，常常被朋友出卖，这是非常可惜的事情。

(4)雪岩不让女人参与他的生意，是什么道理？玉惠参与借洋债的事，又作何解释？

一般来说，女性的接触面比较小，因此看得不够远。往往看近不看远，因而放不开。如果让女性参与生意的话，有很多的意见可能会妨害到雪岩的做法。雪岩所接触到的女性，我们从他的母亲，他的妻子，以及芮瑾，然后到玉惠，这些人给他的感觉，都是觉得她们对世面的认识不够多。因此对她们参与他的生意很不放心。我们不能用现代的眼光来看当时的女性，因为当时的女性读书比较少，参与社会活动的机会也几乎没有，长期被关在屋子里，让她去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



参与外界的生意，当然比较危险。雪岩这样决定，基本上也没有错。至于玉惠，为什么让她参与借贷洋债的事情？因为那个时候，雪岩刚到上海，举目无亲，找不到关系。因缘际会，正好在街上碰到玉惠。玉惠又认识很多洋人，而且也会讲洋话。正是雪岩所需要的人选，所以就很热心地去找她。玉惠大概也是因为搞久了交际的缘故，很厌恶歌唱的生活，所以就很热心地来帮雪岩的忙，这样子才发生感情关系。刚开始不过是个桥梁而已，打算借完钱，送她一些礼物就算了。可是后来，因为这么多的因素，才把她变成二太太。

(5)成祥为什么说没有女人就办不成大事？他为什么要把苏环带到上海？

成祥刚刚到上海的时候，就发现这个玉惠简直神通广大，透过她的媒介，那么一大笔钱就借到了。后来他又发现，还有一个比她更厉害的人，这个人叫宝玉。她一出现，各国的银行家都来捧场。所以他有了没有女人，根本办不了大事的这种想法，可是我觉得，他跟苏环讲这种话的用意，是希望苏环不要对雪岩有不好的印象。我常常看到很多干部，喜欢在自己的家人面前，批评自己的老板这样不对那样不对，结果有一天，我们需要家人来支持我们的时候，家人认为这样的老板，你跟着他干什么，反而给我们泼冷水，增加我们的困扰。所以一个人要决定，要不要跟这样的老板？要的话就替他美言几句，不要让家人对他有不好的印象，将来产生很大的阻碍，因此老板的一切一切，我们要不要很真实地跟家人讲，也是值得考虑的。成祥一方面希望苏环不要对雪岩有太坏的印象，一方面也觉得既然她也有这种想法，干脆跟我出去，让你实际上了解一下。对这些传言，就不会放在心里头。免得将来有一天，对成祥也怀疑起来，不是更糟糕吗？我觉得这种方法很好，就是让自己的家人有时候也到自己的工作场所，来了解一下。看看自己的生活，增加对自己的了解，减少彼此可能产生的误会，对大家都有好处。

(6)左宗棠为什么感叹大清朝怎么能不完呢？他为什么不直接向朝廷奏明实际的情况？

左宗棠是一个很正直的人，他听人家讲起关于这样贪污，那样舞弊的事感觉非常痛心。他感叹说，这样下去的话，老百姓一定非常怨恨。得不到民心，这个国家还有什么希望？同时把银子这样子乱花，整个国库，有一天会被这些贪官污吏掏空，大清朝不完才怪！尽管有这样的忧虑，但他还是不敢把笔拿起来，直接就写上一大段，然后上奏给朝廷。为什么？因为这里头又牵扯到很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

派系的问题。就算把事情抖出来，最后也是公说公有理，婆说婆有理，大家牵扯不清，说不定把自己也卷进去，更是让人家看笑话。他感觉到上情下达，下情上达固然看起来很容易。以他的身份地位，看起来要上达很容易，实际上非常困难，可以说有理说不清！像这种事情，不是说一个人一句话，或者说胆子大，或者说勇敢站出来，或者说全力挑战，甚至于说，走上街头就能够改变的。没有那么简单！风气的转移，主要靠最高位子的人。是不是脑筋很清楚、威望很够，同时大家从心里头服他？只有这样的人，才有办法转移风气。否则的话，到最后都是亲者痛、仇者快，没有好处的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十、避开正面冲突

雪岩一向重视诚信原则，言出必行。但是，宝玉为他奔走，惹出大祸，求救于雪岩的时候，他却理直气壮地说：找我有什么用？去找洋人帮忙才对。

他的理由是不能因小失大。跟丁日昌闹下去会对雪岩集团不利。

为了组织的团体利益，避免和丁日昌正面冲突，雪岩才暂时回避，交代先把宝玉安顿在一家上等客栈，告诉她雪岩正在忙着打点，不久就会来见她。

避开正面冲突并非懦弱、胆怯，而是让一步海阔天空的做法。人家正在气头上，顶上去准没有好事。不如躲开，让对方情绪稍微平静下来，再做计议，通常可以收到良好的效果。硬碰硬，是不得已的手段。闪开些，会有回旋的空间。

重点提示：花女中介 VS 欢场寻乐

政商关系的建立，商人之间的交易，花女中介，经常扮演一种十分重要的角色。则云和成祥要到上海开钱庄，什么关系都没有。雪岩特别交代他们，初步安顿下来，就要物色一位花女，透过她去建立关系。

找官员讨论事情，到办公厅太严肃，只有打官腔和说一些不着边际的应酬话，等于浪费时间。到府上拜访，又过分唐突。除非有足够的交情，一般人不敢造次。就算有交情，也有很多不方便的地方。顶多聊聊家务事，关心一下，也不便多谈公事。因此最好的办法，便是请其吃饭喝茶。酒醉饭饱之际，往往三两句话，就一切 OK。看起来很花钱，实际上最省力。

社会上声色场所很多，主要的对象，当然不是一般的社会大众。愈是隐秘性高、不对外公开的场所，花费愈大，愈是高官贵客、大商人聚集的地方。

花女是固定的，官员和商人是流动的。于是花女认识的高官贵客，成为商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人寻求中介的桥梁。透过花女中介，是古往今来常用的方法。

到底做生意需不需要酒色的媒介，就这一点见仁见智，各有不同的见解。同样一个人，喜欢此道时，会觉得非如此不可，不然做不好生意。不喜欢此道时，又会毫不犹豫地说：做生意重在诚信，大多数官员都规规矩矩，根本用不着这一套。可见话都是人说的，花女中介或者欢场寻乐，也都是自己的选择。真相如何？自己最清楚。

个案简介

王德榜抱怨雪岩的动作慢，左大人要他沉住气。他说前中后十五营，每营要配足三十八辆。德榜好奇地问，为什么要这么多？左大人反问他：不然，借那么多外债做什么？

晚上，左大人和士兵闲聊，解解乡愁。士兵们和左大人开玩笑开得有一些过火。吓得士兵们跪下来请大帅恕罪，左大人毫不在意，大家才松一口气。

文大人从京城中传来信，说借外债事在朝廷引起纷争。左大人赶忙修书告诉雪岩，并且决定火速进京替雪岩辩护。可是雪岩看到信以后，却咬牙切齿不以为然。

雪岩接到左大人来信，虽然对朝廷十分不悦，却也赶紧打理一切，风尘仆仆赶到北京。听说李鸿章一到军机处，便接连奏本，认为新疆旷地不值得收复，想撤回西征。将所借洋债用来作为海防开销。

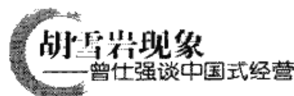
至于左大人如何？暂时尚无新的信息。雪岩交代部属继续打听，自己则用心考虑对策，不允许有人阻挡他的财路。

问题与解答

(1)左宗棠为什么要借那么多的外债？他想为自己造成什么样的势力？

我们看到现在，都有信心。左宗棠从来不为自己设想，这是他的优点，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也是他的缺点。因为他不为自己设想，满脑子只有国家民族。借那么多外债，纯粹是为了把军中的装备弄好，使得英国人，俄国人，不管什么人来，都有办法对付，纯粹是这样而已。可是别人看起来，就不是这样子了。一口气借那么多外债，是不是想把你的势力搞得很壮大？将来还会有什么企图？我觉得左宗棠就是比较缺乏这么一点敏感性，如果他把这些外债留一部分，自己使用；另外一部分，好，你现在海防需要，我就拨一部分支持你海防。这样一来，整个的局面可能又会改观。我们也不能够说所有怀疑左宗棠的人都是错误的。因为各人立场不相同，所以观点不可能一致。左宗棠只有为国为民的想法，但是他没有派系的观念，固然显得坦荡荡，却也经不起人家的打击，因为他没有提防别人的心理。一个人有派系观念，不一定要去打击敌人；有派系的观念，也可以用来防备自己。今后左宗棠会产生什么样不利的后果，我们等着瞧吧。

（2）左宗棠为什么和士兵们开玩笑？他的领导哲学是什么？

我们一天到晚都在职场里工作，虽然说回家的时间也不短，但是毕竟回家大部分是在睡觉。所以我们的一生，可以说大部分时间，在工作中度过。特别是像左宗棠这样的人，大部分的时间，不是跟他家人在一起，而是跟他的部属，跟这些士兵们生活在一起。如果他整天都很威严，整天板着个脸，你想想看，他的生活还有什么乐趣？而且大家看到他以后，就会敬而远之。反而没有什么亲和力，很难去抓住部属的心。左宗棠发起威来很够威严。但是平常他会尽量保持轻松，跟部属开开玩笑。我们常常感觉到一个老板，如果经常板个脸，说难听一点，你有时候不高兴板脸，人家都看不出来，结果害了自己。左宗棠说，我左宗棠也没什么价值，放下身段，跟你们很亲近。大家开开玩笑，好像一家人一样。但是你们要小心，当我板脸的时候，你们要自己注意，这样他就达到目的了。而且大家对他也会在亲近当中，保持一种高度的警惕。这样双方的配合，都非常之好。

（3）雪岩借外债，在朝野引起纷争，雪岩有什么反应？

我们都知道，一个人如果什么事都不做，最起码不会得罪人。雪岩如果要求默默无闻，可能会平平安安。一个人庸庸碌碌，好像无所作为，这种人有个好处，就是没有人要打击他。谁要打击没有能力的人？谁要打击没有出息的人？谁要打击没有表现的人？大概不可能。相反的，一个人如果想有所作为，有所表现，就要小心了。各种打击不管明的暗的通通会出现。所以从某个角

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度来讲，有人打击的人，表示他比较有成就。如果连一个人都不想打击他，大概这个人就没有什么好说的，没有什么好看的，就这么回事。大家不会把他当目标，他也会减少麻烦，这都是相对的。雪岩应该心理上有准备，突然间冒起来，而且有这么大的神通，有这么好的表现，各方人马都不会放过他。他有这种准备，就会好好去应付，知道非应付不可。可惜雪岩不这样想，他心里想我债也借了，钱也花了，干吗还要跟你们这些人东解释西解释？你放屁嘛，就是这么一个很痛快的表现，他将来就不痛快了。所以我们还是再说一次，做人九分努力，还要加上十分忍耐。雪岩事业愈成功的时候，他愈需要的就是忍耐。可惜他的脖子还是不够软，将来有得碰的。

(4)李鸿章为什么认为新疆不值得收复，海防比较重要？

我们不要说他私心，也不要认定他完全基于派系的斗争，完全没有国家观念。李鸿章不是这样的人，我们看当时的情况，不难发现中国疆域太大，早已成为西方列强动脑筋的对象。英国从印度发展，一直向我们逼进；俄国要开拓中亚细亚，必须从新疆做一个过路。很多国家之所以在中国动脑筋，就是看到我们地大物博，是个好地方。所以在我们这里跑来跑去，他们是不怀好意的。同治十三年，也就是一八七四年，日本派兵侵略台湾，海防又引起全国的注意。新疆有英国、俄国；台湾有日本。这样一来，到底是海防重要，还是陆防重要？引起很大的争论。李鸿章为了筹划海防，主张与其花那么多钱，去保住一个不毛之地的新疆，不如把钱移过来，充实我们的海军，扩充我们的舰队，使得我们能够把日本人打退；我们能够把东南这块富庶的地方保住。这样一来，就直接保障了京都的安全。可是左宗棠认为不要看新疆是不毛之地，只要好好去种植，照样可以绿化。它有很丰富的资源，每一寸土地都不可以随便丢掉。东南固然要紧，西北也很重要。这样争来争去，构成当时议论纷纷的重点。左宗棠说：保新疆才能保蒙古，保蒙古才能保京师。而李鸿章说保台湾就是保江浙，保江浙就是保北京，都有道理。最后还是由西太后决定，当然有人说笑话，说因为她自己是西太后，当然认为西比较重要。所以她就决定，先把西北问题解决，然后才来提升海防的力量。因此才会同意借那么多外债供左宗棠使用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十一、奠定药行基础

药业界有一句老话:修制不明,则药性不准;汤方无准,则症不验也。简单说起来,药品制造得好不好,直接影响到治疗的效果灵验不灵验。

胡雪岩一直有心要办一个好药厂,他始终认为事业发展得太快了,也太顺了,必须多做善事,才能够持续成长。而办药厂制造好药品,则是正确的途径。

梦瑾回到杭州以后,过不惯无所事事的生活。常常跑到工作场所去凑热闹,被雪岩责骂为:小姐身子丫鬟命。

但是,梦瑾闷出病来,却歪打正着地增强了雪岩办好药行的决心。他认为自家人的病,最好用自己制造出来的药品。这种动机,恐怕只有雪岩自己心里明白。

重点提示:企业成功的三大要件

胡雪岩的雪记药行,第一有优秀的药工;第二有严格的规矩;第三有丰厚的待遇。有了这三大要件,雪记药行自然兴盛发达,为众人所称道,而享誉业界。

正如柳成祥所说,药工都是从各地请来的,个个身怀绝技,都是制药高手。因为胡雪岩一再强调,没有高手,就炼不出精品,人才是企业成功的第一要件。

有了优秀的药工,还要立下严格的规矩。因为无规矩不足以成方圆。大家要分工合作,协调配合,必须共同遵守规矩。以期分中有合,合中有分,把药品做好。

人才找到了,规矩立好了,如果没有丰厚的待遇,照样留不住人。识才、觅才、征才、用才之外,还需要留才。大家长期共处,互相了解,更容易建立默契,配合得恰到好处。药品做得好不好,直接影响药效的灵验不灵验。留住好人才,不断研究改善,自然精益求精。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

胡妻拜访芮瑾,说玉惠很得老太太欢心。希望芮瑾帮她出个主意,改个名字。芮瑾问她叫什么名字?回答叫水莲。芮瑾不主张改名,却告诉水莲要强势一点,要不然一辈子都是给人欺负的命。

梦瑾走进药厂,假装自己是老爷,边巡视边指点。忽然听见冰冷的声音:是谁站在那儿?

原来是雪岩,板着脸问怎么到这里来?简直是小姐身子丫鬟的命,要她回去。

梦瑾第一次被雪岩骂得这么惨,心中很不高兴。回到胡府,已经是下午梳洗时间。耳边传来丫鬟们的脚步声,梦瑾自言自语道:好吧,我今天就当太太给你看。

她冲到丫鬟面前,尖声大叫:都给我站住,听见没有。丫鬟吓得不敢动,梦瑾指着她们大骂:怎么不在我门前站一个?你们没看见我吗?

玉惠听见吵闹声,出门阻止。老太太和水莲也出来一探究竟。老太太不悦地问:谁这么没规矩?

梦瑾看见老太太,更为火大,泼辣地回吼几句。

玉惠叫她少说几句,梦瑾根本听不进去。老太太叫大家回房去,梦瑾则气得吐血。

雪岩不知道家中发生吵闹,在药厂和成祥闲聊。

他告诉成祥,经营药厂的三大要件:一是有好的药工,二是有严格的规矩,三是要有丰厚的待遇。

雪岩笑着问成祥,定了几条规矩?成祥说要雪岩来定。

雪岩说你很能干,为什么不敢挑大梁?

他还问成祥,让他在闹区开药店的事办得怎么样?

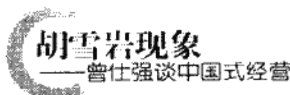
成祥笑着说:先把药厂办好,忙过这一阵子再说。

问题与解答

(1)胡妻要改名,芮瑾不赞成,是什么道理?

中国人对名字,非常重视。自从秦桧把岳飞害死了以后,就从来没有人用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



桧字做名字。为什么胡妻不喜欢她的名字呢？我们从头看到现在，玉惠是有名字的，芮瑾是有名字的，连宝玉都有名字。可叫惯了，就觉得顺耳了。别人叫你的名字，就是尊重你；你接受你的名字，就是接受自己。芮瑾虽然没有读什么书，但是相当懂得道理。她鼓励胡妻说，对自己要有信心。你就是这个名字，水莲。水莲很好，有什么不好？把父母给你的名字改掉，更不好。现在有很多人，一直想要改名，有没有这个必要？改了以后，又怎么样？实在是很难说的。一个人最要紧的，是自己要奋斗，自己要有信心，自己要走正道，至于叫什么名字？我们承认它有关系，但是没有我们所想象得那么重要。把名一改，整个命运就改掉了，那是不太可能的事情。

（2）梦瑾到药厂看看，雪岩为什么不高兴？小姐身子丫鬟命，是什么意思？

雪岩一向反对女人参与他的事业。他认为女人家，应该打扮得漂漂亮亮的，在家过舒舒服服的日子，才表示男人有能耐。你不要来参与生意，男人这么紧张，这么操心就够了，还要女人也一起来吗？我想这是他的看法。所以他看到梦瑾，居然到他所禁止出现的地方，在那里七搞八搞，当然很不高兴。这是你该来的吗？这是女人该来的吗？这一句话代表他的心意。然后他就想到，我给你小姐的身份，你偏不要。你非干这种丫鬟的事情，不是自讨苦吃吗？他没有想到，梦瑾不是这样想的，梦瑾从小过惯了苦日子，不动就不舒服。你要她整天待在家里，她就觉得没有价值。每个人有不一样的价值观，尽管雪岩认为男人工作是为了让女人过舒服的日子，最起码芮瑾跟梦瑾都不这样想。雪岩在这方面，似乎应该尊重每一个人的想法，而不要以他的想法来强迫所有的女人都要接受，这样会比较好。这个问题，到今天也值得商议，到底夫妻两个人一起出来工作比较好？还是先生或者太太一个人出来工作，留一个人照顾家里面会比较好？都值得我们想，值得我们探讨。我觉得不必固定，但是至少可以多一个选择。如果整个社会都是由家庭里面的一个人出来承担家计，一个人赚的钱，就够全家人生活，当然也是一种方式。现在每个人都出来工作，搞得家里没有人照顾，小孩回来以后找不到父母，难道这是很理想的吗？

（3）梦瑾为什么大吵大闹？玉惠又为什么对她好言相劝？

我们替梦瑾想想看，她会不会觉得，好，就算我不能同大太太、二太太比，最起码我可以和三太太、四太太比一比吧！但是她发现事实不是这样，她连一个可以帮忙的人都没有。她就觉得很奇怪，难道你们通通可以欺负我吗？那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我算什么呢？所以她一下子觉得自己非常委屈。她最受不了的，就是发现好像所有的人都吃定她。我想作为一个中国人，最不能忍受的就是这一点。可以受人家一点欺负，可以忍受一些委屈，但是你们吃定我的时候，我就跟你拼了。我想梦瑾就是基于这种态度。反正豁出去了，大吵大闹，看你们怎么来收拾？而玉惠，因为她唱了那么多年的戏，唱了那么多年的歌，她从这些歌词、戏文里面，想通了很多事情。而且从上海回到杭州，她慢慢也体会出一套善于打圆场的作风。这是她的长处，但是也很显然的是她的短处。所以她劝梦瑾不要生气，了不起以后我侍候你。你看她是二太太的身份，都可以说我来侍候你。可见她在这方面的涵养，是相当好的。可是看在别人的眼中，又觉得你看，你在讨好梦瑾。其实，不要讨好任何人，不要得罪任何人，才叫做两全其美。

(4)雪岩要成祥在闹区开药店，成祥为什么不去办？

我想这里头牵涉到一个我们时常看到，而且也很重要的事情，成祥他想，你要办药厂，是那么简单的吗？所以他觉得，你要给我时间。匆匆忙忙办出来的药厂，会办得好吗？我们现在已经有那么多事情，我根本就照顾不过来。你说开药厂就开，它不像开钱庄，不像开当铺，不像卖茶叶，总要充分准备，从长计议吧！你昨天讲完，今天就催；前几天讲，今天就逼。幸好成祥修养很好，因为他很了解雪岩，两个人配合得非常好。如果换成一般人，恐怕就不那么容易沟通。主管不是不能催，而是部属最好及时做阶段性的报告。比如说这件事情，成祥换一个角度，主动跟雪岩讲，你交代要办药厂，我已经在注意了，目前进行到什么地步，雪岩就不会催了。而雪岩催的时候，成祥也心平气和的，不认为你在逼我，两个人就能够配合得很好。一方面问是可以问，但是不要说得好像是在埋怨的样子。我叫你做，你怎么还没有做？不要有这种态度。一方面主管催的时候，你不要认为，逼这么紧干什么？你反而想想看，抱歉，是我的错误，我疏忽了，没有主动跟你报告。这时候主动把筹办的情形，遭遇到的困难，打算怎么解决？通通向主管报告，这样沟通就良好了。

(5)雪岩药行为什么要有好的药工？有严格的规矩？还要有丰厚的待遇？

雪岩在这方面，给我们一个非常好的启示，也是非常有用的一种模式。我们都知道，要创立一家公司，最要紧的是人才。人才第一，永远是经营者要记住的一个原则。有人可以开药厂，但是不一定开得好。必须要有真正懂得药

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人才，不但对药材内行，对管理有所认知，而且能够以身作则。这样的话，才能够把药厂开好。有人才还必须要有制度，如果没有制度，各人有各人的看法，就算都对，也是一团糟的。制度也就是雪岩所讲的有规矩。但是有一句话非常重要，管理必须要有制度，可是制度化的管理，不是好的管理。因为制度会把所有人都绑死了，这点是我们特别要说明的。有人才，有制度，这个制度还必须弹性运用，才能够让一个人在制度底下充分随机应变。这就必须要有丰厚的待遇，如果没有丰厚的待遇，他心里想，我就照制度做好了。一旦照制度走，那就是公事公办。公事公办，有什么问题，那活该。制度是这样定，我就这样做，管你效果怎么样？今天我有了丰厚的待遇，舍不得这份工作才能够在做好工作之外，还会用心去研究发展。

(6)成祥为什么要雪岩定规矩？雪岩说成祥很能干，只是不敢挑大梁，是什么意思？

各位觉得，雪岩这个老板容易相处吗？觉得成祥这个干部值得我们学习吗？我想大家都很清楚，如果不是成祥，别人恐怕很不容易跟雪岩共处得这么好。成祥有开创性，但是也有相当的保守性。他不是完全开拓，不顾一切。他相当尊重制度，相当守分。他也知道，反正是要定规矩的。因为雪岩那么忙，怎么可能来做这种事情？可是在礼貌上，他一定要说，东家，你来定规矩。他一定要这样讲，讲完了，雪岩才会顺理成章，而且很放心说，你定就好了，干吗我定？我们想想看，成祥如果没有这么一套，就擅自定了很多规矩，雪岩会不会高兴？雪岩一定不高兴。他就开始怀疑了，你翅膀硬了，功夫高了，心目当中没有我的存在，连问一声都不问了，那就糟糕了。可见老板跟干部之间有些互动是非常重要的。干部一定要先尊重老板，说你来做，看看老板怎么样？老板说我做，那就表示他本来就要做。你率先做了，一定冒犯他。他不高兴，还不是自己倒霉。成祥先说你来定吧，雪岩就说，你定好了，何必我定呢？这就是授权。可是授权还是不算的，成祥定完以后，还是要给雪岩看一看，雪岩说不必看了。这么一来一往，这件事情才比较圆满。成祥对雪岩的感情，纯粹是说，我们当年是同事，没有错；我们是邻居，没有错；而现在你是东家，我该守我干部的分。我有没有能力是一回事，该怎么表现，是我应该守的本分。这样一来，他才可以跟雪岩相处得这么融洽。大家处得这么久，成为非常难得的工作伴侣，彼此都很有福气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十二、成为三大后盾

左宗棠奉命调到新疆，临行前告诉雪岩，要他多多协助。雪岩对左大人的知遇之恩，念念不忘，自然完全承诺下来。两人之间的交情，令人十分感动。

胡雪岩不但全力支持左大人，而且非常用心。要做到让左大人觉得，雪岩非同凡响。他这种想法是把事情做得尽心尽力的最佳驱动力量。

他在粮饷、枪支弹药之外，还想出一项左大人没有交代，而雪岩却从经验中充分体会出来的，那就是药品。

任何事业，都以人才为根本。左宗棠之所以打败太平军，远征新疆，击退俄国人，主要得力于胡雪岩的鼎力相助。他看出雪岩是商场上的奇才，所以十分信赖他。果然他的眼力不错，雪岩的药品、粮食、枪械成为他的三大后盾。使他的抗俄目标，得以局部完成。

一个人能够自动自发，主动为他人设想，才是真心诚意的表现。若是交代一件办一件，交代两件做两件，是不是和推一下动一步，不推不动，同样的令人觉得毫无诚意，只是存心应付、应付，能省即省。

重点提示：圆滑 VS 圆通

胡雪岩的药品、粮饷、枪械，成为左宗棠西征的三大后盾。当初离开福建时，所提出的三大难事：兵源不足、粮饷不够、武器不精，胡雪岩已经解决大半了。

但是，李鸿章一到军机处，马上接连着上奏，新疆不值得收复。他主张暂时不管西北，采取弃地分封的策略，不必卷入英俄的纷争。并且将借来的洋债，改做海防之用。和左宗棠的想法，有很大的差异。

左宗棠为官，一直以来时两袖清风，去时一贫如洗自许，不相信邪能够压正。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般人分不清圆滑和圆通，以致把圆通也看成圆滑。君子当然不可能圆滑，但是不够圆通的结果，常常使君子斗不过小人，为小人所害。连累国家社会也跟着动乱起来。

治少乱多，好像是君子不够圆通的恶果，这一点，请各位朋友，多多花一点心思，好好想一想。

小人非常重视人际技巧，很容易打动别人的心，进而抓住别人的心。君子往往觉得自己凭良心，不做亏心事。有资格直来直往，不必讲求什么人际技巧。因而时常得罪人，引起别人的怀恨和报复。这一点是君子不及小人的地方，吃亏的是君子。为什么不可以改变一下，同样注重人际技巧，增强和小人的竞争力呢？

胡雪岩比左宗棠圆通，相信有人认为雪岩那里不是圆通，根本就是圆滑，可见很多人没有办法区分圆滑和圆通。

其实，要分清楚圆滑和圆通，非常简单。用推拖拉来推卸责任，不想解决问题，叫做圆滑。用推拖拉来解决问题，以求事缓则圆，能够圆满解决，就是圆通。

个案简介

左大人快马加鞭，从西北赶回京城。可是当他到了城门的时候，居然被守城人拦了下来。原来守城人认为这些在外当差的，天高皇帝远。早捞足了，当然要懂得规矩，送一些银子。

跟随的小厮，为了不耽误左大人的行程，赶紧送上一些银子。左大人却气恼得命令王德榜，下守城人的腰刀，摘下他的顶子。

守城人听说是左大人，马上跪下，死命磕头求饶。左大人厉声说：回去告诉你们的九门提督荣大人，左宗棠没有这份买路钱。守城人连称自己该死，不是东西。

左大人返走，守城人气恨地说：要去告诉荣大人。

进不了城门，左大人只好先去找雪岩，严厉批评这种收红包的陋习。雪岩请左大人息怒，交代开一百两银票，给守城人送去。左大人厉声喝阻，还走到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

桌前写折子，荣大人求见，雪岩报告，左大人正在写折子。荣大人变了脸色，要雪岩劝劝他。一进内室，马上转笑脸，亲切地叫左大人，说荣禄特来请罪，并请左大人进城。左大人不理会，继续写奏折。荣大人愤愤地甩甩手，转身就走。这时李莲英忽然来了，要左大人接旨。原来要召左大人早朝进宫，御前候询。

李鸿章在早朝时直言新疆地广人稀，遍地不毛，不如将其人力、财力，用于海防。西太后不高兴，要左宗棠表示意见，还让李莲英搬凳子给他坐。左大人不敢坐，只说在西北患眼疾。太后说咸丰爷留有一副茶镜，送给左大人使用。左大人谢过太后，说宁可抬棺材出关，战死疆场，也绝不许外侵的敌人，侵入大清朝一寸领土。太后大喜，命他为钦差大臣，规定从现在开始，三年之内不得参左。

下朝后，李大人气得差一点吐血。三年不参左？难道三年内左宗棠说得都对？

唐廷枢求见，则云建议不要见他。雪岩则说见了才知道他想干什么？廷枢表示想做一笔茶叶生意，要借五万两银子。雪岩摇头，笑着说可以借他五十万两。

雪岩表示有钱大家花，愈花愈多。

问题与解答

(1)左宗棠为什么要守城统领回去告诉九门提督荣大人？他难道不怕得罪荣禄？

左宗棠生性孤傲，认为自己清廉，公正，正直，谁都不怕，谁也不必买账。这是他的优点，我们非常钦佩；但是也是他的缺点，正是他吃亏的地方。当然我们不反对，有些人认为这样就够了，你还要怎么样？但是讲这种话的人，经常是不得意的人。他怕不怕荣禄？他当然不怕。有什么好怕的呢？可是他就没有想到，荣禄也不怕他。你一个左宗棠，能够把我荣大人怎么样？可是荣禄会很委屈地来看左大人，跟他赔罪。讲得左大人的气又消掉了，荣大人就比左大人厉害。一个很耿直，得罪你我也不怕；一个是我不怕你，但是我会跟你敷衍一下。这两个人，哪一个比较高明？各位自己可以判断。当然也可以自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择:要做左大人,你就做左大人。相信很少人要做荣大人。如果左大人有荣大人这一套功夫的话,左大人就会立于不败之地。左大人一点不圆滑,这是很可喜的事情。但是他不够圆通。不够圆通,是他的致命伤。我们现在看不懂,什么叫做圆通,什么叫做圆滑?所以会非常佩服左大人这样的人,因为他已经是了不起了,不能再苛求了。但是有一天当我们知道什么叫做圆通之后,恐怕很多人的观念会改变。左大人如果再圆通一点,对大家有更大的帮助。圆通是大士,圆滑才是小人,这两个一定要区分清楚。

(2)统领为什么一面求左大人饶命,一面却说"我告诉荣大人去"?

我们回想一下,雪岩也曾经拍过胸膛说,有事我担着,我负责。可是当任老板要把他开革掉的时候,他照样下跪求饶。因为人到了这个时候,还不求人,那你是什么?这样算勇敢吗?好像不是。对家人没有交代,对生活没有交代。

中国人说,好汉不吃眼前亏。这是的的确确大家都应该做到的。左大人一声令下,就可以把这个统领杀掉。性命攸关的时候,统领一定跪下求饶。保命第一,脑袋不搬家最要紧。这没有错,可是左大人走了以后,发现部属都在笑他,大人是不能让部属笑的。一笑,就没有面子了。没有面子,就要想办法找回面子。所以他就说,我怕你,才怪?刚才是因为你在我面前,我不得不向你下跪;现在你离开了,我怕你?我去告诉我的老板,我老板是谁?荣大人。可见他之所以敢这样为非作歹,后面有一个人撑着。如果不是荣大人默许,甚至于纵容的话,他会这么大胆吗?现在碰到挫折,当然要去告诉荣大人。只要荣大人出面,什么事都可以解决。我想这是他的想法,是不是真的这样?我们也不清楚。我们为什么说,打狗也要看主人。因为狗会对谁凶,会对谁好,都是主人在后面控制。主人稍微暗示一下,狗就很听话了。我们常常觉得,把一切的罪行都推给统领,这是不合理的。统领背后那个荣大人,才是罪魁祸首。

(3)雪岩为什么害怕西太后准了左大人参荣大人的奏折,还说会家破人亡?

这牵涉到一个很重要的问题,就是主管常常告诉部属说,我是很公平的,我会明察是非,你们要相信我的判断力。而且他会说,我是有规矩,有原则的。一旦判断出是非,我会惩处该惩处的人,也会奖励该奖励的人。尽管嘴巴经常这样讲,一旦事到临头,都做不出来。因为主管有一种心态,很奥妙。就是说我会支持你们,但是你们不要给我找麻烦。我会分是非,但是你们不要在我面

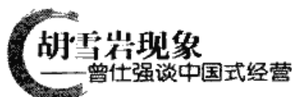
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前制造是非，因为是非都是很难判断的。奖惩也由不得主管决定，因为他上面还有人。上面的人一个脸色，一通电话，他明明知道这样公平，也就自然变成不公平了。左大人和荣大人斗，西太后摆不平的时候，一定拿雪岩开刀：就是这个家伙，才害得我两个爱将在这里斗。他们两个都没有错，你就倒霉了。她要整胡雪岩太容易了，胡雪岩的警觉性很高，令我们十分佩服。因为你们两个大的斗，害死我这个小的。在这两大之间，实在是很难存活的。中国人在摆不平的时候，常常拿第三者来开刀。有时候，不相关的人也会被抓去，就是因为相关的人摆不平。那就把不相关的人抓来充数，反正你有话也没得讲。你讲了也没有用。我们最好心眼放灵活一点，多设想一些可能的状况。我常常觉得，所有人际关系，在我们中国是最复杂的。所有事情的变化，在中国也是最神奇的，往往料想不到。我们多推演几个可能性，设想得更周到一点。也就是说，警觉性要高，怀疑心要重，才能够趋吉避凶。中国人因为警觉性很高，所以怀疑心很重。因为怀疑心很重，才证明警觉性很高。胡雪岩脑筋一动，知道你们两个仙跟仙在拼，最后一定害死我，他是很高明的。

(4)李鸿章为什么敢在西太后面前，主张放弃新疆？

我们都看得很清楚，凡是自己经管的事情，一定要让它显得特别重要，这样自己的贡献，才会显得更加有价值。所以中国人上当经常不讲出来。我上当，讲出来了，别人就不会上当。他们没有上当，就笑我是傻瓜。所以中国人上当的时候，总是说一切都很好，然后别人才会上当，我想是相同的心理。一个人去看电影，看完后说，糟糕，这种电影有什么好看的？可是有人问他怎么样？他却回答很好很好。再骗几个人，心里就安慰了。一个人到外国看一看，明明在那里受尽委屈。回来就说很好，样样好，大家才会重视我。留美的一定强调美国好，政府才会重视留美的；留英的一定强调我们要学英国，它才有价值。李鸿章身为军机大臣，不可能完全不替国家的安全设想，可是现在新疆是谁在收复？是李鸿章的对手左宗棠在收复。如果新疆是丁日昌在收复，那他就讲新疆很重要。自己主管的业务，如果连他自己都不重视的话，别人怎么会重视呢？别人不重视他所主管的业务，怎么会重视他呢？这种连带关系，我们非常清楚。纯粹就是这一点私心而已，没有什么了不起。我们建议各位，以后少来这一套。因为这一套对中国人来讲，没有几个人看不懂。只是大家看笑话，不愿意讲出来而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



(5)西太后为什么赐左宗棠坐，又给他一副茶镜？

我们很容易看得出来，在西太后的心目当中，左宗棠的分量远大于李鸿章。但是中国人的习惯是不会口头说出来，比较喜欢用行动来暗示。假定有人不服的话，可以否认说，我没有这个意思，是你们自己的猜想而已。如果一个人想做什么，就用嘴巴说出来，这就完了。因为你自己说了，别人都听到了，你还能否认吗？所以我们中国人比较喜欢用行动来表示，不喜欢用语言赤裸裸说出来。西太后赐左宗棠坐，就是让左宗棠知道，你在我心目当中是很有分量的，我很尊敬你，有话可以直说，没有关系。同时她看到左宗棠眼睛一直眨，问他为什么？他说因为新疆风沙很大，弄得眼睛得了一种病。西太后就讲既然这样，我有一副眼镜，反正现在没有人用，你拿去戴好了。中国人不能说我送你一副很珍贵的眼镜，不能这样。因为这样的话，左宗棠就不会接受了。反正没有用，搁着也是搁着，说不定坏了，你拿去看看，能用最好，不能用就没办法。你讲得愈轻松，愈平淡，对方愈容易接受。这是一种诚意的表现，而不是奸诈的行为。话可能是假的，心一定是真的。中国人不太相信人家的话，就是因为话可以讲得很好听。可以东拉西扯，见人说人话，见鬼说鬼话，说完又不认账，你怎么敢相信他的话？可是他的心，是没有办法隐瞒的。他的心会影响他的行为，会从他的态度里面显现出来。我们中国人一定要磨炼一种方法，叫作读心术。就是把对方的心读出来。你一看，就知道他心里在想什么？而不是老听他在讲什么？这样比较保险。西太后讲这些话，你会觉得那有什么意思？就是给坐，就是送他一副眼镜，有什么了不起？但是你去体会她那种心意，可以感觉到，西太后对别人不是这样子。但是她对左宗棠的确是另眼看待。

(6)西太后规定“三年不参左”，是什么用意？李鸿章为什么不服气？

我们中国人嘴巴闲着没事，就喜欢讲几句闲话。反正是闲话，大家也不必追究。就是因为这种心态，所以弄得有人就有很多纠纷。闲话一句，一句闲话，有时候就搞得天翻地覆。但是你禁止不了，因为嘴巴长在他身上。他认为现在也不吃饭，也不干吗，讲一句闲话，会怎么样？你听得进去，你就听；你听不进去，你就不听。但是他就没有想到，是是非非，风风雨雨，就是由于闲话所引起的。西太后很了解这种状况，也知道左宗棠这个人很耿直，看他顺眼的人不多，而左宗棠自己又没有办法对付。她为了使他情绪比较好一点，比较专心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把新疆顾好，所以规定三年之内，你们不要讲左宗棠的闲话。但是这一句话，一传到李鸿章耳朵，他就非常不高兴。认为西太后保护左宗棠干吗？难道他三年之内，都没有错？左宗棠再神，再了不起，但是多多少少总会有点错吧！所以他就不服气。我想，这种事情也不能怪李鸿章，我相信，任何人听了都不服气。只不过李鸿章说出来，别人没有说出来而已。我们常常怀疑，老板赏识一个员工，用有形的物质来奖励他，到底是害他还是帮助他？这一点也让我们想到，为什么中国人常常用暗盘的？因为暗盘的，不会引起反弹。你摆明的就是他好，中国人你说他好，就是说我不好，我怎么能服气呢？我当面不敢讲，背后一定讲，结果又制造了很多闲话。三年不参左，只是参到不让西太后听到而已，没有什么实质上的意义。

(7)唐廷枢求见，则云主张不见，雪岩却要见他，是什么道理？

则云个性比较保守，比较拘谨，一板一眼，从来很少有什么变通。他是一个很好的管钱的人才，因为管钱的人，不可以大方，相反的，应该要合理的小气，比较安全。所以在这一方面，我们很钦佩则云的做法。他说你见他干什么？他无事不登三宝殿，他神气的时候会来找你吗？你找他，他不一定见你。现在他居然来找你，我们可以料到，他是向你开口借钱的。你不见他，什么事都没有，你干吗见他呢？可见他的分析很有道理。可是雪岩还记得，唐廷枢不管怎么样，总是帮过自己的忙。这个时候不见他，万一传出去的话对自己不好。有事求人，就缠着人家；人家倒过来找他的时候，他就避而不见。所以廷枢找他，他说好了，现在你找我了吧，该我扬眉吐气一番了吧。这种个性，使他不会放过机会，要见唐廷枢。

(8)唐廷枢开口借五万两，雪岩却答应五十万两，这是为什么？

雪岩很喜欢表现，他认为自己有办法，五万两算什么呢？所以要借就多借一点，这是一种想法。第二种是说，反正我的银子来路多，这么多的钱，如果不用出去一些，也不合乎经营之道。他认为要贷款，就贷多一点，只要好好做，就放心了。同时他又想到，你借他五万两，你能管他什么？你对他没有什么约束力。你如果借他五十万两，那他就乖乖的要听我雪岩的。在这么多的考虑之下，他就认为，好了，既然你敢开口，我就勇敢的答应你，五十万两，你好好去做。这么一来，廷枢受到感动，今后也许会收敛一点，不找雪岩的麻烦。甚至于会站在雪岩这一方面，帮他一点忙，也说不定。我想一般人的想法也是这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，能够挽回的尽量挽回；能够化解的尽量化解；实在迫不得已的时候，中国人就出来了，有事不怕事，得罪你又怎么样？所以我们要从两面来看中国人，不要从一面去了解中国人。比较周全，比较保险。

(9)雪岩说：有钱大家花，越花越多，是什么用意？

我们常听到大家在说，舍不得花小钱的人，终究要花大钱。你看一个人很吝啬，人家吃饭，他都假装没有付款这回事。能混就混，能摸过去，就摸过去。小钱能省，就绝对不花。这一种人，你看看后果怎么样？他的朋友一定会想办法，敲他一大笔。让他大大的心疼一下，大家才高兴。

凡是经营事业的人，职位相对比较低微的人，要舍得花小钱。他跟你一起出去，你不要老揩他的油；他赚的钱比你少，一出去，你就要他付钱，请你吃饭，成什么体统？跟部属一起出去，这些小钱要舍得花，部属自然心里有数，会替你多做一点事情。我们看到很多老板，出去吃饭的时候，碰到了干部，他也是打个招呼就走了，那干部有什么想法？或者他在那里吃，吃完只付他自己的账，不管他的干部，大家又有什么想法？要当老板，连种气派都没有，还当什么老板？我们说树大荫也大，就是说，收入多，就花得多。花得多，才会赚得更多。有钱独吞，是做不成大事的。有钱要分享，人际关系才会好。我们看到很多人，看到钱就往口袋里面装。他的手好像有胶水一样，碰到钱，就掉不下来了，就粘住了。这种人，你说他人际关系会好吗？你说他事业做得大，我们真的不相信。雪岩这几句话，其实也是亲身印证过的。敢花钱，就表示会花钱。会花钱，比会赚钱还重要，还难。很多人一辈子，只会赚钱，不会花钱，这个钱就没有价值。会赚钱固然重要，把钱花得有价值，所赚来的钱，才会有价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十三、药好才能称王

雪记药厂只做军用药品，以至梦瑾病重，还得要向叶仲德堂买药。叶老板本来就对雪岩很有成见，趁机叫伙计放话刺激雪岩，有本事的话，自己开一间药店。

胡雪岩心里不服气，开就开，怕什么？他把知名的医生、药师，都邀集起来，一起来商议，筹建一个足以和北京同仁堂媲美的胡庆余堂国药店。

要做，就做最好的，这是雪岩制订标准的原则。取法乎上，有时候仅得其中。如果一开始便取法乎中，那就很可能只能得其下了。

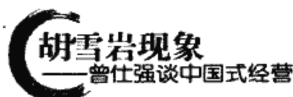
只有药好，才能称王。雪岩的决心，加上不折不挠的毅力，果然使胡庆余堂成为江南最好的药店。但是，万丈高楼也要从地基盖起，所以雪岩一开始就非常小心，考虑到每一个细节，一点都不敢马虎。

重点提示：世间祸福都有可以预见的先兆

世间事有祸有福，然而不论是祸是福，都有预警的先兆。经营管理，其实就是敏感地抓住这种“差异性”，加以深入的分析和比较，从中找出趋吉避凶的道理。

先兆可能是细微的差异性，一般人看不出来，或者看出来并不加以理会，甚至理会了却找理由把它轻松地丢弃掉。等到事态严重，才来焦急，后悔，都已经太迟了，梦瑾和家人处不好，雪岩如果联想到重要干部的家属，可能也有同样的问题。何不及时冷静检讨，以资改善！这一念之差，其实就是祸福的分歧，往往差之毫厘，谬之千里。有人归之为命，实际上却掌握在自己的心中，不可不慎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个案简介

雪岩听说梦瑾生病，玉惠要请大夫诊治，老太太不准。赶紧叫阿宝，快去叶仲德堂抓药，越快越好。

老太太认为梦瑾不明不白，主子不像主子，丫头不像丫头，这样撒野下去，怎么得了？

水莲刻薄地说：有几个是明明白白的？还白了玉惠一眼。

玉惠当着老太太的面，不敢发怒。装出笑容说：水莲姐，有钱难买家和呀！

阿宝抓药回来，诉说叶仲德堂不肯帮忙，很不客气地，硬是要他排队，否则不给药。

打开药包一看，居然发霉了，全不能用。

阿宝跑回叶仲德堂，要求换药。

阿大不但不换，反而凶恶地问：是胡宅的吧？

阿宝说对。

阿大挑衅地说：回去告诉胡大先生，本店只有此种货色，嫌不好，你们自己有药厂，可以自己制造。

阿宝回说雪记药厂只做军用药品，阿大说那就另外开一家吧！

雪岩听了，有请柳成祥。要成祥邀请名医、药师，共商筹建胡庆余堂药店的大计。

他认为江南没有一个像样的药店，所以不建则已，要建就要和北京的同仁堂一比高低。

成祥为了招募人才，发出通知。前来应聘的人，由他自己面试。

宋宝财说保证每年赚进十万两银子，陈富贵夸口初赚小钱，再赚大钱，以稳取胜。

成祥不待他们说完，立即送客。

叶仲德堂的阿大也混进来刺探军情。被成祥识破，嘲笑了一阵，同样下逐客令。

芮瑾举荐余修初，只告诉成祥，不直接找雪岩。雪岩原本不想接见，听说是芮瑾推荐的，马上要成祥请他进来。余修初力陈办药乃仁术也，必须以人为本，义利相济。雪岩大为欣赏，说要找的就是他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿莲嫂趁着则云高兴的时候，建议把后院收拾出来，搬进去住。则云被阿莲嫂弄得又羞又恼。德国泰莱洋行的冯鲁克大班，派人送来帖子，请到六国饭店见面。

冯鲁克提出武器的价格，要则云过目。表示有几十万两银子，要送给则云。则云推辞，冯鲁克说是中介费，应该得的。

则云收了，快步离去。丁日昌从后面走出来，称赞冯鲁克办得好，并且把所亏款额如数奉还。

问题与解答

(1)叶仲德堂的伙计，为什么和阿宝过不去？

同行是冤家，本来他们彼此之间，就有一些敌意。何况阿宝来的时候，那一种神气，那一种气势，也让这些伙计受不了。他心里想，你们老板神气，是你们老板，你算什么？你来这里买药还不客客气气？还这么大声，所以他们就给他难看。一件事情的发生，两边多少都有点责任，不要完全靠哪一边，可以把它扭转过来。而是要靠两边互动，才有办法得到比较圆满的结果。换句话说，就是要大家主动来互动。这么一个转折，让大家都有面子，大家就不会忌妒他，也不会打击他。雪岩在这方面做得不够。他心里想，我有钱，我有势，我爱盖多大就多大。我爱办药厂，就可以办最大的。我爱当江南药王，就可以当。这种作风多少还是有点英雄主义。当然我们不能怪雪岩，因为他出身贫寒，能够有今天，多少有一点暴发户的心态。我们希望看了这一段以后，所有的人，如果赚钱赚得太快的话，要记得不要有暴发户的心态。任何事情还是从长计议，慢慢去促成，让大家把自己捧得高高的，这样比较自然。我们现在可以看出来，阿宝因为跟着雪岩已经有了一段时间，说话的口气也已经有一些不对了。他如果说，我们老板叫我来的，请你们老板多多帮忙。我想这样一来，伙计听了也会比较心平气和。

(2)雪岩为什么叫柳成祥速来见他，有什么要紧的事吩咐？

我们都知道，雪岩的心思动得很快。一看梦瑾的病治不好，就觉得他们这个药是不是有问题？后来果然发现药材有发霉的，就说你要去买好药，可是人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家又不买账。

很多不顺心的事情，换成一般人，就会在那里埋怨，发脾气，可是雪岩的态度一向不是这样。雪岩碰到困难，遇到挫折，碰到不顺遂的时候，他会用一种积极的态度来因应，这是非常好的现象。他说买不到我们可以自己做，自己怎么做呢？我就盖药店。所以他说，你赶快给我找柳成祥来，我要跟他谈谈盖药厂的事情。雪岩的一颗心，始终紧紧抓住他的事业，只要有任何机会，他都不会放过。同时他发现，梦莲的病虽然重要，可是他会把这种病的需要化为设药店的动机，他才会成就那么多的事业。这个时候，雪岩所要做的事情是什么？就是赶快自己办个江南最好的药店。我们建议那些钱赚得快的人，不要光是表现出暴发户的行为，反而要用来做更多的善事，使自己的根基能够更稳当，今天叫作回馈社会，善尽社会责任。我们从这种角度来看雪岩，比较不会误解。以为他什么都要抓，什么都要做，老是要发财，他不是这样的想法。他说我今天有钱了，有什么方法可以善尽社会责任，回馈社会大众？当然是一种很好的思考方式。

(3)雪岩为什么要筹建胡庆余堂国药店？为什么要和北京同仁堂一比高低呢？

我们如果细细斟酌，会发现雪岩很少临时起意，想要做什么事情。他不是那种冲动型的，看起来他是想到就做，实际上他是常常动脑筋，常常想东想西，才会快速的做决策。如果说平常不想，只是看到什么，便立即反应，那这个人是很鲁莽的，而且非常危险，已经不叫冒险，简直完全是下赌注。雪岩看起来是这样，实际上不是。他常常动脑筋，心里头想要设药厂这件事情，已经酝酿很久了。现在梦莲的病治不好，买不到好药，只是一个导火线而已。如果用这种眼光来看雪岩，会比较深一层的了解他。同时他向来是不做则已，一做就要做最好的。他不是说马马虎虎，盖一个药店就算了。因为马马虎虎盖一个药店，做出来的药，不过跟其他药店一样，有什么意思？他马上想到，北京有个同仁堂，这个同仁堂是全国闻名的，不管在规模方面或者实质方面，以及将来在我的名声方面，就算不能超过同仁堂也一定要跟他们比一比高低。我很欣赏胡雪岩这种平常多想，到时机成熟以后能快速达成决策的性格。同时决策出来之后，他会有个目标，有个标准，同时有个期限，使自己很快地，可以完成他的理想。否则的话，就变成空想。一个人做梦做太多了，就表示他是个空想家，做一次梦就兑现一次，才叫做理想家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(4)柳成祥甄选人才，标准是什么？为什么看不上宋宝财和陈富贵？又怎么能够一下子就识破叶仲德堂伙计的捣乱呢？

我们非常关心，在甄选人才的时候到底有没有标准？如果说毫无标准，只是看得顺眼就要他了，看不顺眼就叫他走。这样甄选人才，实在很危险。完全凭第一印象就要论断一个人，这是很可怕的，因为很可能看不准。怎么看得准呢？平常我们在甄选人才的时候，都有一套标准。我们要先去打听，我们要去应征的那家公司需要什么样的人？我合适不合适，然后才去应征。而不是盲目的，人家在征求人才，我就去应征。结果浪费很多时间，使得自己挫折感很重。雪岩这一次所要的人才，一方面要对制药很内行，一方面要怀抱着仁义济世的观念。一定要这两种条件都具备，雪岩才会要。成祥就秉持着雪岩的理念，来甄选人才。我们回想一下，当年在甄选钱庄的人才时不是这样子的。可是现在甄选药厂人才，他非常重视有没有仁义为怀的想法。所以你看，宋宝财一副唯利是图的样子，只想怎么赚取利润，当然成祥是看不上的。另外我们可以看到，一开口就说先赚小钱，然后赚大钱，而他本身的名字，也叫作富贵。这个陈富贵，也是成祥看了会摇头的。这两个人，我们不能说不是人才，只是不合乎药厂的需要，他可以到别的地方去求职。但是他到这里找工作，一定不会被看上。成祥也懂得一些面相，面相在我们中国社会也是很重要的。很多公司甄选人才的时候，这边有一个主考官问东问西，旁边坐了一个人，就是专门看面相的。专门看应征人的举止行动，然后双方配合，才知道这个人可用不可用。所以，当叶仲德堂的伙计来应征时，成祥一看这个人有点面熟，马上就知道了。你就是叶仲德堂的伙计，今天来干什么呢？分明是来捣蛋的，所以他才会当面给他难看。

(5)成祥选中余修初，是不是因为芮瑾举荐的关系？雪岩为什么也看上他了？

我们都知道，芮瑾这个人很讲道理。她举荐余修初，完全是因为他是个人才，只是运气不好，把自己的厂办倒了。可是他没有直接去找雪岩，因此雪岩根本不知道是芮瑾推荐的。我觉得这种态度是推荐人一种最好的表现。就是说我会推荐人才，但是我不会给你压力，我不会用人情包围，要你一定用他，我没有。你认为可以用，你就用，不能用，就算了。我们在甄求人才的时候，应该把门打开。任何人推荐的我们都欢迎。然后从中去筛选合格的。而不是一开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始，就把门开得很小，限制这个不能推荐，那个不能推荐，令人怀疑到底有没有甄求人才的诚意？大家都很怀疑。雪岩看上余修初，完全是欣赏他以仁为本，义利相济的理念。因为只有这种理念，才能够把药店办好。制药这一种行业，跟一般的行业不一样。我们如果把医院管理，也当作一般企业管理来做，非常不合适。规定一个医生一个小时要看几个病人，这是很奇怪的想法。但是我们很遗憾，现在有些医院，用这种企业管理的精神，来从事医生的管理，这也是值得我们深思的。雪岩刚开始的时候，对余修初很不客气，你这样怎么样……讲一大堆。后来他觉得这个人经得起考验。我们发现很多董事长，并没有亲自主持甄选。可是他会半路插进来，讲一些比较难听的话，一方面是试试这个人的胆识，另一方面考考看，他经不经得起刺激？结果发现余修初表现得非常合乎雪岩的理想，他马上改变主意。从大概不可能是我要用的人，到我就是要他，这样的转变是很自然的。雪岩并没有一开始就有成见，没有。他只是说我用些难题、设定些难关，看你能不能解决？看你能不能顺利闯过？如果可以的话，这就是我所要的人。一方面很认真在甄选人才，另一方面是非常有诚意的来应征，当然可能合作得很好。

(6)阿莲嫂为什么要让人把后院收拾出来，好搬进去住？她为什么觉得成祥占的便宜比较多，而则云比较吃亏？

雪岩回到杭州以后，上海的房子他没有再住。阿莲嫂常常觉得很纳闷，你东家花那么多钱，回杭州盖大宅子，成祥家也盖起来了，我们就活该倒霉了吗？所以她经常在则云的耳朵旁边叽里咕噜讲些不好听的话。成祥当然不知道这种事情，雪岩也不知道这种情形。而则云，他又是一个很重视情义的人，认为这种小事情不要讲了，无所谓。可是经不起妻子在旁边三天两头的唠叨。则云虽然嘴巴讲，以后不要再提这个问题。谁再谈这些问题，我就不客气了。但是我相信他的内心多多少少受到影响。这一类事情也使我们常常感觉到，人事管理要延伸到员工的家庭里面就是这个道理。往往家里面的事情会影响到公务。你看阿莲嫂她说，我跟站着的人怎么比？我们常常讲坐着的人，看着站着的人比较舒服；而站着的人，又看坐着的人比较舒服。因为他们两个是不同的背景，不同的基础，怎么去做比较呢？我们觉得，人最好不要和别人比，我们常常和自己比。只要自己不断地有进步，就心满意足了。自己和别人其实是无法比的。可是我们常常会不知不觉的跟别人扯在一起，然后比来比去。阿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莲嫂就有这个毛病，常常跟这个比，跟那个比。比来比去，就觉得自己吃亏。因此就埋怨则云，则云多少会受到影响。将来很可能会在公务上也产生这种心理，那就更不好了。

(7)冯鲁克为什么要给则云好处？则云为什么会答应？

我想我们都很清楚，商界来往，几乎很少是朋友有通财之义的情形，很少。人家给你好处，多半是有目的的。更可怕的是，他会设下很多陷阱，把你套牢在里面，把你牢牢掌控，一切要听他的，那就更糟糕了。冯鲁克会无缘无故的给则云好处吗？我想这是不可能的。则云难道没有这种警觉性吗？我相信他是有的。只不过长期受阿莲嫂的嘀咕，难免会在心里头发生一些作用。他一定是想到，我不上套。我们看到很多人，就是在这么一下子，真正是：一失足造成千古恨。

中国人常常讲，要谨慎要谨慎。老实讲现在的教育，不太可能达到这个目标。我们从小对也骂，错也骂，骂到什么事情都不敢想到就讲，才会很谨慎。骂到不敢什么事情想做就做，才会说再考虑一下，才会推拖拉。推拖拉如果是用来思考，那是非常好的一种途径。则云如果说这个事情我回去研究研究，说不定他回来跟阿莲嫂讲，阿莲嫂一听反而会告诉他，这种事情，你不要开玩笑，也说不定。说不定他跟成祥研究研究，成祥说你敢吗？你这样弄对你没有好处。人家怎么会凭白送钱？人家会提醒他，但是他没有，一动念，好，要了，完了。我相信他将来会很后悔。

(8)冯鲁克和丁日昌在打什么主意？为什么有钱能使鬼推磨？

我想如果丁日昌摆明的把则云叫去，说我们两个设好套了，我们要害雪岩，则云一百个不会同意。而且马上会告诉雪岩，整个事情就明朗化，也就失去了作用。真正有用心的人，一定会躲起来，不会自己出面。丁日昌设计好了以后，叫冯鲁克去执行。这样的话，则云比较不会警觉到，又是丁日昌在搞鬼，因此比较容易上当。我们中国人很高明，就是认为眼睛所看到的都不一定是真的。我们要看到后面那个，我们看不到的部分。所以我们常常觉得，看不见的部分，其实比看得见的部分更重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十四、慎重选聘良才

有人才有事，先找到合适的人，才能放心求发展，这是雪岩经营事业的大原则。

战事甫告停息，雪岩第一件想做的事情便是开设钱庄。因为成祥和则云都是内行人，做熟悉的事，必然十分顺手。现在他要办药厂，首先要找合适的人，雪岩才会放心。

雪岩看起来神通广大，好像什么事情都算得很准。其实他是慎重推理，按照事理，一步一步向前推进。

问题是：良才也可能出差错。雪岩曾经说过：算盘打得再精，也有算不准的时候。则云在购买武器上面居然收取了冯鲁克的回扣，岂不是出乎雪岩意料之外！则云是一位能干的掌柜，却也掉入了人家的圈套，真是不知道从哪里说起。

重点提示：神通 VS 推理

一般人的错误是把神通当作迷信，却把推理看成科学。其实，神通和推理是一样的，我们可以这样说：神通就是推理，而推理也是神通。

一个人把推理的结果说出来，而不把推理的过程加以说明，叫做神通。一个人把推理的过程说出来，然后才说出推理的结果。没有人认为这是神通，都说是推理。

从事经营管理的人，静坐、修炼，目的都在培养灵敏的第六感。配合丰富的经验，以期获得有如神通的推理能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

则云根本不知道已经掉入了丁日昌的陷阱，认为只是拿一些回扣，又不是出卖雪岩的机密。

丁日昌的第二个陷阱随之就到，经手茶叶的徐润，主动找则云，表示要拒收货品。理由是名不副实，价格也不合理。要则云在退货合同上签字，则云不答应。

徐润说："如果阜康钱庄收来的银子成色不足，会不会让它入账?"

则云回答："茶叶质量的好坏，不是你徐买办一家可以定的。"

徐润接着说："千真万确，恰恰是买家不肯妥协。"

则云表示可以降级出售，徐润说洋人不要次茶，只好拒收。

则云说只要不付钱，茶叶就是徐润的。徐润强硬地说：只是那几十条船的茶叶，停在码头上，你们不但每天要付码头钱，还要防盗、防霉、防沉船，一切与我无关。

徐润最后指出，冯鲁克为了把洋枪洋炮卖给你们去打别的洋人，已经遭到友邦的攻击。如果再让他得罪其他的人，未免辜负他对你的器重了。

则云心虚，终于投降了，签下了自己的名字。

梦瑾装疯，害得玉惠十分着急。成祥问雪岩，要不要把梦瑾带到上海去医治？雪岩则认为应该留在杭州，用胡庆余堂的药把她治好。即使是回天乏力，也要引以为戒，积善图新。

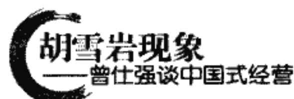
玉惠听到心有妒意。梦瑾凄凉地笑着，知道留在这种地方，治不好。水莲听了，转身讪讪地离去。

问题与解答

(1)徐润为什么要退货？则云为什么不答应？

徐润跟丁日昌是一伙的，他们都是李鸿章派系底下的重要人物。大家一起来计谋，怎么样把胡雪岩搞垮？他们的目的是想把左宗棠也一起打击下来。则云是一个事务型的人，对策略性思考不太在行。我们在经营管理方面，最好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把人才稍微区隔一下，有些人事务性做得很好，但是策略性就很欠缺。有些人策略性很强，但是事务性不一定内行。你看雪岩就属于策略性的人物。你要他去做些枝枝节节的事情，他不见得做得很好。成祥可以说两面兼顾，所以能够考虑得周全一点。而则云很显然是办事务非常谨慎，按部就班，规规矩矩，非常可靠；但是在策略思考方面，却很难表现出可圈可点的地方。像这种事情，如果他只是很单纯地认为徐润说茶叶的品质不好，要求退货，从这个层面来考虑的话，就很容易上当。如果提升到策略性的思考，觉得这只是借口而已，后面还有更大的阴谋，就不至于上当。他会跟他讲，这些问题我们好商量。他会用推拖拉的方式，把事情往下推延。同时回去马上找雪岩，或者成祥大家研究研究。一个事业，要能够稳固的话，这里面的人才要彼此合理地搭配。现在我们看到雪岩，他把整个上海这么大的基业都交给则云。固然很重视他，但是他没有想到，万一碰到策略性的事情，则云承不承担得了？如果他事先考虑到这一点，交代他一般事务尽可放心去做，碰到有什么策略性的话，我们赶快见个面谈一谈。我想对则云也会有更大的帮助。

（2）徐润和则云的谈判，谁对谁错？

这牵涉到一个很有趣的问题，我相信我们如果问一个西方人，这两个人谁对谁错？他们的答案比较明确，会告诉你谁对谁错。可是你如果问一个中国人，他们两个人到底谁对谁错？我相信中国人的回答，多半比较暧昧。我们觉得这个人有对的地方，也有错的地方。那个人有对的地方，也有错的地方。像徐润跟则云这种事情，按照我们中国人的标准，就是两个都有错，两个人都有道理。实在很难讲。你看我跟你买东西，能够说退就退吗？总要有一个退的理由。

像茶叶这种东西，是会坏的，你跟我买了，拖很久时间才说我不要了，这谁也受不了。可是买的人说，我讲好是要上等货，你现在给我这种次等货，甚至于劣等的东西，我怎么能要呢？我当然要退。公说公有理，婆说婆有理。中国人的事情，几乎永远牵扯不清，更需要有一个明智的决定。我们可以看到，如果事先他们两个都有比较长远的观点，说好，我们这次订合同，如果将来我们两边有了意见怎么办？我们是不是有个仲裁条款？如果有一方或者双方都违约了，我们怎么办？是不是来订个违约条款。有了违约条款，有了仲裁条款，就比较有依据。偏偏我们中国人，不太喜欢丑话说在前面，然后把一切都规定得死死的，所以才会发生这样的争执。我们觉得朋友归朋友，做生意归做生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意，最好把它分开来看。朋友无所谓，反正到时候再说。可是做生意，我们希望尽量把可能发生的事情加以预防。换句话说，丑话说在前面，应该是做生意比较合适的态度。不要说没有关系，反正到时候再说。做朋友可以，做生意最好把一些可能发生的事情先拿出来大家讲一讲。因为这个时候，大家的情绪比较稳定，讲起来也比较容易沟通。一旦事情发生了，每个人有每个人不同的利害关系，就会僵持在那里。实在讲，很不容易沟通。

（3）徐润用什么来要挟则云？则云有什么感想？

我们常讲一句话，给人家一点点好处，就等于把他整个人套牢。这是则云所没有注意到的原则。徐润给则云一些回扣，则云拿到手以后，他就翻脸了，他就要挟了，则云拿他一点办法也没有。我们常讲，贪到小的最后失掉大的。我相信则云拿了回扣以后，心里很不安，非常后悔。但是有什么用？没有用。有些事情可以从头来，有些事情根本无法回头。则云那么辛苦，一路跟上来，身负重任，有很大的贡献。但是这一次栽跟斗，就是因为一不小心，一时大意。我们从《三国演义》里面已经知道“大意失荆州”的故事。通俗的话也叫“阴沟里翻船”。我想这两句话，现在用来形容则云最合适不过。一个人，如果想要防止这些陷阱。最好的办法，就是不要贪小便宜。天底下没有白捡的东西，没有。我们今天有一句话，叫做“没有白吃的午餐”，当然这句话不完全对，实际上却可以警惕我们。人家凭什么白送给你钱？人家为什么给你好处？说不定后面包藏祸心，所以要特别提高警觉。我们得到人家一点点好处，就被他抓住把柄。这是最划不来的，一定要小心提防。

中国人为人处世，必须记住不要留下把柄。常常告诉自己，这样会不会给人家一个把柄？将来抓住以后，怎么办？当然职位愈低的人愈没有这种顾虑。职位愈高的人愈需要在这一方面多多提高警觉。

（4）五太太为什么病成这个样子？

我们大概都可以感觉得出来，梦瑾和芮瑾的个性，真的相当一样。她们两个都相当明理，最主要的是都想贡献自己的能力，要求有所作为。换句话说，都是闲不住的人。有些人，可以忙于工作，也可以乐于清闲，这种人最幸福。可是很多人，只有在工作当中才有乐趣。一旦闲下来，就觉得这样不对，那样也不对，因此就闷出病来。梦瑾这种病，严格说起来是心病。她心里头受到了很大的压抑，心想我在胡家，好像是被关在鸟笼里面的小鸟。还有什么价值？而且跟这些人整天扯来扯去，讲些废话干什么？她这些心里话又讲不出来，也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不敢讲。这样压抑的结果就闷出病来。这种心病，药物很难医治。心病要靠自己调心、养心来治疗。并不是一般的药物，所能够奏效的。你看梦瑾，就是个很好的案例。一个很健康的小孩子，她有什么病？她没有病。可是在那种环境之下，她就闷出病来。

(5)成祥为什么要带五太太回上海治病？

成祥对梦瑾的处境相当了解。而且旁观者清，比较容易体会梦瑾的心情。所以他大概知道，梦瑾是心病。心病当然要靠自己来调理，可是梦瑾毕竟年纪很轻，如果干脆让她到上海去，其他的人最起码可以和谐一点，免得雪岩心烦，影响他的情绪。还有一点，就是说既然梦瑾在这个环境处不好，让她到上海去，也许自己会改变想法。在别的地方待一阵子再回来，可能会有一个重新的开始。这些都是解决问题的方法，只不过雪岩不一定会接受。这就告诉我们同样一件事情，每一个人因为立场不同，解决的方式也不一样。很难说谁对谁错，成祥有他的立场，有他的看法，不会牵涉到感情方面，只是站在公务的立场来考虑。因为他跟梦瑾没有那么深的感情，那么亲密的关系。反而比较冷静，会想出这些方法来。那么雪岩呢？各位可以看到雪岩的态度，好像不太一样。

(6)雪岩为什么要留五太太在杭州？什么叫做引以为戒，积善图新？

我们看得很清楚，如果让雪岩拿女人和事业做个比较的话，都会把女人比下去。他是个事业心很强的人，曾经讲过，所有的女人都比不过他的算盘珠子。是不是表示他这个人没有感情？不是。他也是个感情很丰富的人，只不过在事业第一的情况之下，丰富的感情被压在了事业之下。感情第一是放在不会妨碍事业发展的前提下的。他也希望梦瑾自己要改变，而不是老依赖别人。因为梦瑾依然是一个小孩子，所以他要用心来训练她。我觉得雪岩这种苦心，我们也应该加以体会。

为什么积善图新？就是说杭州的医药界，如果只想着赚钱，发霉的药都可以卖的话，跟善心，人心，完全背道而驰。这样的医药界是不可取的，他也希望用梦瑾来刺激药界。说得难听一点，就是甚至于牺牲了梦瑾他都不在乎。他要让大家激发善念，产生一个新的局面，我想这是雪岩心里头所想的东西。我们说他对，说他错，我觉得都不必要。我们已经看到成祥的反应了，现在再来比较一下雪岩的反应。可以看出这两个人的个性有很大的不同。但是我们很难说谁对谁错，因为价值观相当主观，我们不是雪岩，实在无法置评。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十五、特赐一品顶戴

雪岩的母亲听说雪岩见到了西太后,高兴地说:胡家祖辈积下的阴德叫雪岩赶上了。中国人喜欢把祖孙几代的感情联结在一起。精神生活,无形中丰富了许多。而且一代一代,一辈一辈连贯起来,丝毫都没有代沟,彼此随时可以有效沟通,减少了很多疏离感。

现在由于左宗棠的大力推荐,朝廷特赐封雪岩一品珊瑚顶戴。雪岩受封之后,马上命众人退下,他自己要叩拜高堂。中国人把自己的成就归功于父母,是不忘本的表示。可惜现代人很奇怪,大多只说是自己的努力,心目中没有父母的存在,不知道孝道的观念。

重点提示:胡庆余堂仁本济世美名永传

公元 1878 年,光绪四年,胡雪岩在左宗棠精心保举下,被清廷封为一品顶戴候补江西布政。并赐黄马褂一件御库全书二百三十八本。赐其骑马进宫,成为显赫一时的红顶商人。

胡雪岩自创业以来,历经二十余载。企业规模宏大,范围跨越钱、典、茶、丝、烟五大行业。又兼任陕甘上海转运委员,可以说登峰造极,十分辉煌。

然而,如果没有胡庆余堂,胡雪岩的一生几乎和一般人一样。来也空空,去也空空,纯粹是白忙一场。

幸亏有胡庆余堂源远流长,迄今一百多年,仍然蜚声海内外,为人们所交口称道。胡雪岩亲笔所写的“戒欺”两个大字更是令人难忘。由胡庆余堂而想到胡雪岩,应该是胡雪岩这一辈没有白来,血汗没有白流的最佳保障。

胡庆余堂没有正式开张,雪岩就决定招些闲人,让他们到江湖跑码头,背着胡庆余堂的太平袋,免费赠送药品。打算连送三年,使胡庆余堂的名声,到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处远播。这种行销观念和做法，到今天还有很多人还想象不到呢！

雪岩规定所有药品都要由自己的分号直接销售，把全国各地的药号、药行、药店三种类型同时经营起来。现代化的连锁店、直营商，雪岩当时已经想到了。

胡庆余堂的经营理念，雪岩明白指出：是乃仁术。用“饮和食德，俾寿而康”作为药厂的招牌。杨昌浚非常钦佩，说它既道出了养身之道，也说出了和德精神。

雪岩认为做药一定要采办务真，修炼务真。从采购药材开始，便要选购全国最上等的材料。否则药材欠佳，甚至有假，怎么能够做出好药呢？制作过程中，品质管制十分要紧。修炼认真，才能做出好的药品。

顾客买药，一时供应不上，雪岩还负责安排顾客的食宿。这种顾客至上的观念，雪岩早已相当明白。胡雪岩鸿图大展，胡庆余堂美名永传，果然是有道理的。

个案简介

则云从上海来到杭州，雪岩和成祥都很吃惊。难道是上海出了事？要则云马上到书房见面。

雪岩认为退货合约不应该说签就签，成祥更斥责则云，亏你还是总号主事，做出这样的事情砸坏自己。

成祥越说越气，雪岩却淡淡地拍拍则云的肩膀，说上海不能一日无主，你先回去吧！

阿宝传话说，老太太吩咐的酒席准备好了。

雪岩说已经和杨大人有约，因此要成祥好好陪则云。

阿宝问雪岩要不要乘轿，雪岩回说什么时候说要见杨大人？阿宝知道雪岩心里有事便偷偷地跟随着。

雪岩心想茶叶生意不大，可这连着那笔国债。输也要输个明白，天时地利人和到底哪里失误？走着走着，竟然来到芮瑾的铺子。

芮瑾问他怎么会有闲心到这里来？莫非心中有事？

雪岩说没有，芮瑾却直接指明是茶叶上的事。要雪岩不行就赶紧卖出，赚多少无所谓，不赔就好。雪岩说不是钱的事，是人的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡府上下忙成一团也快乐无比。杨大人穿着官服大声宣读圣旨：特赐封正一品珊瑚顶戴，候补江西布政使衔，并赐黄马褂一件，赐其骑马进宫，钦此。

雪岩谢主隆恩，大家齐呼万岁。雪岩穿戴整齐后恭敬地向母亲磕了三个响头，然后坐着接受大家的叩拜。礼毕换上平常衣裳后雪岩向杨大人屈膝一拜。杨大人口唤使不得，雪岩说这一拜表示对左大人的全力提携，感激之至。

杨大人说左大人还是劝雪岩，虽不以科名为重仍需发愤读书，求得正经学问，才能律己济世。接着又劝雪岩态度不要太硬以免得罪人。但是雪岩仍然说明自己的原则：既不欺世盗名，也绝不委曲求全。

问题与解答

（1）胡母和谭则云是熟人，为什么交代阿贵要接待得讲究一些，而且她自己要去敬酒？

我们常常讲一家人，到底什么叫作一家人？就是说儿子的客人，就是母亲的客人。现在有很多人认为，这是儿子的同事，这是儿子的朋友，跟我这个做妈妈的没有关系。这不是我们中国人一家人的观念，所以胡母说，你帮我儿子的忙，就是帮我的忙。你是我儿子的客人，也就是我的客人。所以她交代阿贵说，虽然以前是熟朋友，但现在身份不一样，我们要比较隆重地来接待他。何况以前我们做不到的时候，人家到我们家只是粗茶淡饭。现在我们家有钱了，对这些老朋友，更不可以怠慢。我觉得这整个的表现，就代表胡母虽然没有读什么书，但是也很懂得道理。阿贵当然照胡母的交代去做，只是他也不一定搞得清楚，为什么胡母要这么慎重地交代他说我要自己去敬酒。因为如果不交代的话，阿贵很可能不会来邀请胡母也一起去吃饭。胡母设想很周到，人家则云为自己的儿子在那里做事，我这个做妈妈的，如果表现得隆重一些，就表示我的儿子，跟我讲他很多好话，他会比较有面子。如果我对他冷淡，也许他就会怀疑，是不是雪岩在妈妈面前讲了我一些不满意的话？反而使他们以后不好相处。为了表达这种心愿，她就交代说我要去敬酒。从这些措施里面，我们深深了解，什么叫作一家人。这种行动必须出自内心，最要紧的，还是一家人的彼此关心才是重点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)雪岩为什么叫则云先回上海？成祥为什么责怪则云太糊涂？

我们很清楚看到，雪岩心里头始终放不下心。因为他的第六感让他隐隐约约感觉到，则云这次忽然间回到杭州来，好像不是很简单，不如他所讲的那么单纯。所以他让则云赶快回上海，因为上海不可以一天没有人做主。其实他的意思，是要则云回去以后，好好冷静想一想，看看整个状况到底有什么可以补救的？一个人难免做错事情，做错事情不要越陷越深，应该及时煞住，重新检讨，想办法挽救或者做一些弥补，这才是雪岩要则云赶快回上海的主要原因。

成祥责怪则云太糊涂，是因为成祥非常了解雪岩的作风。就是说，做生意有亏有盈，输了钱，或者丢掉一些本钱，雪岩是不在乎的。做错了，就算了。他最怕的就是这种见不得人的事情。大家也许会怀疑，你自己不也是在贷款上面动了手脚吗？为什么对则云就这样斤斤计较呢？所以，成祥猜测到了可能背后有什么见不得人的交易。

(3)雪岩说输要输个明白，是什么意思？他为什么托词要见巡抚大人而避开用餐？

雪岩最讨厌的，就是死得不明不白的人。死无所谓，死了再想办法。把它当个经验，下次避免不就好了吗？死得不明不白，就是没有得到教训，不能够积累经验。这样一次又一次，才是伤心的事。因此他一再说，你输没关系，但你要输个明白嘛！你告诉我，你到底输在哪里了？可是则云敢讲吗？我想他不敢讲的。他不是不知道，只是他说不出来。至于说雪岩明明没有要去见巡抚大人，却说要去。弄得阿贵糊里糊涂，唉，你不是要见巡抚大人吗，怎么不坐轿子呢？雪岩问他，我有说过我要见巡抚大人吗？这也是使我们感觉很奇怪的地方。其实也没什么好奇怪的，老板常常说他要出去，实际上没有出去；老板常常借故要开会，实际上根本没有会议。要不然，他怎么讲嘛？他说则云你们去吃饭，我虚晃一招，甚至于是讲给别人听的，不是讲给你听的，不要把它当真，这样比较容易跟老板取得密切而且良好的配合。老板常常讲，那种话我是讲给他听的，你听那么清楚干什么？我想这种事情，我们应该加以体会才是。

(4)雪岩说赔钱不怕，只怕什么？是不是他对则云有什么不满或怀疑的地方？

赔钱当然不用怕，因为赔钱如果可以得到教训的话，也是很值得的投资。我们常常讲交学费嘛！你总要交一些学费，才能得到痛苦的经验。下次才会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

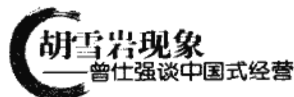
避开,才会走上正道。雪岩说亏一点钱,有什么关系,我们可以再赚;就算赔光了,我们从头再来。我想他讲的是内心话,不是讲好听的。可是他怕什么?他怕人心变了,他怕一个可以信赖的人变得不能信赖,这才糟糕。他一向对则云很相信,但是这一次茶叶事件他越想越不对。为什么?因为则云从来不会这样。我们已经讲过,他对这种差异性的敏感度是非常高的。一个人平常是这样,现在突然间变那样,这当中的风吹草动的差异性,我们一定要抓住。他为什么会这样?则云向来是有话就说的,这次吞吞吐吐的;他用不着答应人家的,居然答应人家,这就是差异性。这是使雪岩感觉到很不解的地方,所以他有一点怀疑。我们也了解人是这样子的,不怀疑则已,一怀疑就会越来越怀疑,越想越不对,这也许是雪岩在钻牛角尖。但是他几次反复的思考,总觉得事出有因,很值得怀疑。到底他怀疑得对不对?我想往后我们可以进一步了解。为什么说钱丢了,可以再找回来?因为那是有限度的,而且是很明显的。亏多少,大家心里有数,将来赚多少,大家也容易算出来。只有这种人心的变化是很难预料的,防不胜防。这次骗你五块钱,下次说不定骗你五十万,谁知道呢?这次跟你保证,下次也会翻脸做出完全违反保证的事情。可见人心的变化非常可怕。钱丢掉了,相对看起来反而是小事情。

(5)雪岩不让女人参与他的生意,为什么茶叶回抛的事,他却询问芮瑾的意见?

我们都很清楚,雪岩对芮瑾的感情相当特别。他发现芮瑾处事很冷静,很有条理。平常他不同意女人参与他的生意,可是这次他会主动地问。我想这就是我们中国人常讲的两把刷子,而不是一把刷子。一把刷例行,另一把刷例外。

我们中国人做事情都是两套,不会只用一套。平常我不问你,但是紧急的时候我会问你。你要主动参与,我不许可;可是我主动问你,可以讲出意见来,这样并不矛盾。雪岩的意思是说,你平常叽里呱啦一直在参与,会把事情弄得很乱。可是当我需要的时候,譬如说他想要知道外人的事情,想要知道洋债的情况,他会问问玉惠问问当时去找的那些朋友,他会主动去问。可是他们如果不断跟他啰唆,他就不愿意。一个是平常的,一个是紧急的;一个是被动的,一个是主动的。这两种情况,不可同日而语,这叫作两把刷子。我们中国人赞美人,很少说这个人很了不起,有一把刷子。我们常常讲,这个人很了不得,有两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把刷子。这两把刷子，就是有变化的。我们常常感觉到，这个人好像没有原则，其实不是没有原则。有两把刷子的人，他的原则就是中国人最熟悉的，叫作持经达变，有原则的应变。雪岩这种做法，不是情绪不好，或者是临时起意，他完全是按照基本的原则在运作。

(6)雪岩为什么获赐一品顶戴，还可以骑马进宫？他为什么要叩拜高堂？

我们看到，雪岩一路走来，替清朝做了很多的贡献，对左大人也有很大的帮助。所以左大人向清廷建议，颁给胡雪岩一个红顶戴，送他一些书，给他一些荣誉。一个商人能够获得这么高的荣誉，是很难得的。雪岩得到这个荣誉以后，并没有像一般人一样，说这是我自己的能力表现，他首先感谢老天爷的保佑，然后感谢父母的栽培。一个人能够这样做，就不会引起别人的嫉妒，同时大家相处得会比较和睦一点。可是他毕竟是一品大官，穿着官服，不能够向母亲下跪，所以就叫他的妻妾代表他向母亲下跪。他自己在旁边致意，这也是两全其美的做法。千万记住，一个人最好不要把成就通通归给自己。认为这是凭我的能力，我凭我的本事得来的，你们还有什么话讲？如果这样这个人连老天爷都不会保佑他。

(7)雪岩为什么主张既不欺世盗名，也不委曲求全？

雪岩一向很爱惜自己的名声，但是他并没有用不法的手段来欺世盗名。这一点是我们很钦佩他的，他完全用实际的行动，来表示他的善心。当然我们不能否认，他是想留下一些好名声。我想作为一个中国人，有几句话，一定常常放在脑海里，第一句话叫做钱要赚，第二句话叫做性命要顾，第三句话就是留一些名声，给人家好好打听打听。雪岩现在钱赚到了，身体还不错，因此他会想到，怎样使我的名声好好传扬出去。但是他是很倔强的人，脾气也不好。不委曲求全。一个人要做硬汉，也是很命苦的。太刚直了，跟环境一定格格不入。我想，雪岩对委曲求全这四个字是不了解的。事实上懂得委曲求全的人，他的理解应该跟雪岩讲这种话的时候心情不一样。委曲求全，并不是像雪岩所讲的那种，才叫委曲求全。要全一定要委屈，直线不可能全。我想这里有很深的道理，每一个人彼此让一步，然后才可以委曲求全。大家都委屈才能全，其中有一个人不能够委屈，就无法求全。我很对，我就是这样，跟你干到底，这叫硬汉，并不是我们所追求的做人做事的目标。雪岩会吃亏，就是他有这种硬汉的个性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十六、江南第一药店

胡大先生变成胡大官人，当朝一品，还戴珊瑚顶子，穿黄马褂。雪岩如果仅止于此，一下子就过去了，很快就从大家的脑海里消失得无影无踪。

有史以来，多少达官贵人，我们记得了几个？风光一时，便烟消云散，有如泡沫一般转瞬就不见了。

雪岩大概知道这种道理，所以一心一意要办好胡庆余堂。他心中有数，只有胡庆余堂才有可能使他长远地活在众人的心中。古往今来，多少人追求永生，雪岩终于找到了一条最有效的途径。

然而世间多少医师，多少药店，还不是一阵子就成为过去，丝毫没有留下任何痕迹？雪岩不办则已，办一定要办最好的，才使胡庆余堂，得以流芳万世，流传迄今。

重点提示:永续经营 VS 辉煌一时

任何事业，都乞求永续经营。几乎没有人只求辉煌一时，不久就成为过眼云烟，一阵风便不留痕迹。

事业要求永续经营，必须做好三件事情：第一是打好根基，使事业的基础非常稳固。胡雪岩的主张，是定好规矩，也就是立好制度，一切按部就班，务求有条有理。然后提升士气，使每一个员工都能够兢兢业业，把本分工作做好。同时讲求分层负责。

根基稳固的事业，第二件大事，就要阶段性的调整。依据实际的需要，不定期地阶段性调整人员和业务，以适合当时的变迁。

事业发展的过程中，每一阶段都有每一阶段不同的难题。如果因应不过来，很可能一夜之间陷入倒闭的惨局。经营者如胡雪岩，可以说无时无刻不在动脑筋、想办法，无论如何要化险为夷，突破难关，以求顺利解决所遭遇到的种种问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

永续经营的第三件大事，就是人才的持续成长。根基良好，也能够及时做好阶段性调整，如果不能够培育人才，使成员与组织同步成长，总有一天，会发生人才断层的危机。

打好事业基础，雪岩是做到了。不论经营哪一种行业，都抱着"不做则已，要做，就要做最好的"心情，丝毫都不马虎。经营策略必须采取不平凡的高明策略，来取代那些平凡商人所用的平凡策略。在这种严格的要求下，事业基础，当然十分稳固。

至于阶段性调整方面，雪岩更是灵活无比。从平价出售生死米开始，雪岩就已经展现了这一方面的机智，可以说做得相当良好。

唯一令人担心的是，则云这一件案子，会不会愈滚愈大，愈闹愈凶？我们不知道杨昌浚所说的浩瀚官场，世态炎凉，指的是什么？胡雪岩内心不安盘算能不能顺利地化解掉？

一个人在成功的巅峰，往往像抛物线一样。到了顶点，就开始向下跌落，希望雪岩不要这样才好。

个案简介

雪岩看到药工十分尽力，余修初非常仔细地检查每一个药方。有了这样一个胡庆余堂，雪岩真的心满意足了。

他告诉余阿大，我身为商人几十年，哪能没做过一点昧良心的事呢？阿大不知如何回答。这时有一个药工兴奋地报告，诸葛行军散，避瘟丹和红灵丹，都做出来了。

雪岩盘算一下，要余修初除了送给西征军以外，从明天开始，招些闲人，让他们到江湖跑码头，背着胡庆余堂的太平袋，往外送药，决定连送三年。

余修初说这样要亏十万两银子，雪岩表示为了广告和获得社会大众的信任，值得这样做。

济世思想造就了雪岩高超的商道，也惹得同业十分眼红。大家说他为了当江南药王，花钱送药。叶老板更说商家就是冤家，同行就是对头，决定亲自到胡庆余堂一探究竟。

胡庆余堂开张，大肆铺张，热闹非凡。叶老板越看越不高兴掉头就走。同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行的许老板，听到余修初说胡庆余堂药号、药行、药店三种类型同时经营，在全国绝无仅有。好奇地问：九散膏丹都是自制的吗？成祥回答从不替他人经销，所有药品自制齐全。

杨大人也来参观，询问雪岩的胡庆余堂有什么与众不同的地方？雪岩答以主要精神在视药品为仁术。再问拿什么做招牌？雪岩回答：饮和食德、俾寿而康。杨大人击掌叫好，称赞既道出养生之道，也说出和德精神。

虎骨追风膏卖得太快，供不应求。真正的虎骨又很难找，采购建议用豹骨代替。余修初认为采办务真，是头条店规，加以否定。采购再三劝说，余修初勉强同意，叮咛千万不要让别人知道。

有一位老先生，哑着嗓子要买五盒虎骨追风膏。当他拿到的时候，忽然觉得味道有一些不同，自言自语地说，味不对呀！

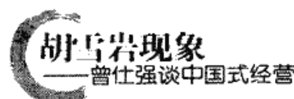
雪岩刚好看到，马上问他有什么不妥？老先生说和以前的味道不一样。采购赶紧上来解释：因为改变药柜，串了气味。雪岩心里有数，交代伙计先找个旅店，把老人家安排住下，吃住由柜上负责，办好以后马上回来，查明事实。

问题与解答

(1)雪岩知道自己多少做了些昧良心的事，他想怎么办？

做官的，做生意的，都难免有这种感觉。你要把每件事情做得让大家都感觉得很满意，实际上是不可能的。你想每一笔生意赚来的钱，都能够心安理得，恐怕也很困难。就我所知道，有很多人，他就不敢尝试去做法官，因为他认为法官在判案的时候，万一断错了，将来怎么办？有很多人不敢去当医生，因为他怕诊断错了，人家胃没有痛，没有病，你把它割掉了，心里会安吗？雪岩有这种感觉，我们非常能够理解。他心里想，我是一个明着赚钱的人，我是一个很公正的人，我是一个讲义气的人，但是我所赚的钱都是很坦然的吗？他还是觉得有点愧疚。有些钱我赚多了，有些钱不该赚的我也赚了。虽然我还是理直气壮，但是心里头有所不安。所以他才念念不忘，要做好事，要追求好的名声。我们看到很多生意人，在做神庙的事情，在做社会慈善事业，多多少少也有这个想法。为什么说人在衙门好修行？就是说，你没有权，想做坏事也不可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能。我们觉得一个人，抱着修行的心情来做事会比较顺利，比较坦然。做生意的人，也要记住：无商不奸。无商不奸，并不是说每一个生意人都是奸商。我们是把它当作警戒的话。我是商人，千万不要做奸商，有没有类似奸商的行为呢？我自己也没有把握，所以我尽量避免。只要有机会，一定要多多做善事。能够从这个角度来看，就很容易了解雪岩现在的心情。总比那些暴发户，自己认为了不起，不但不做好事，反而做了更多的坏事要好得多吧。

(2)雪岩为什么被称为江南药王，对他的一生，有什么重大的影响？

我们非常清楚，如果没有胡庆余堂，胡雪岩的一生很可能就白过了。有太多的人，虽然过了一辈子，但他没有留下任何痕迹，可以算是白走了一趟。因为跟我们老百姓没有关系，再大的官，再大的势力，再多的钱，对大家都没有什么影响力，时过境迁，统统忘光了。幸好胡雪岩有这么一个胡庆余堂，所以我们到现在还记得有胡雪岩这么一个人。大家因为胡庆余堂而想到胡雪岩，不是因为胡雪岩才想到胡庆余堂，我想这是个关键。如果他一生没有当过江南药王，一生没有创立过一个可以跟北京同仁堂相媲美的胡庆余堂。什么一品顶戴、什么蚕丝、茶叶、钱庄、当铺，做得再好都没有用。我们很庆幸，胡雪岩抓住了机会，发挥了无比的仁心，想要济世。他完全出于真心，而不是沽名钓誉。才会一直到今天，我们还知道有胡雪岩这么一个伟大的人。

(3)叶老板认为商家就是冤家，同行就是对头，这是什么道理？

商业所重视的就是竞争。所以商业竞争是无可厚非的事情。既然要竞争，跟谁竞争呢？当然现在不同的行业也竞争了。现在竞争的对象比较广。以前是同行竞争。所以一看到同行，就想到冤家。你要经商，就得竞争，就有冤家。因此他对胡雪岩，一开始就有很大的敌意，这也是人之常情。尤其是冤家路窄的时候，那更是死对头，常常想要打垮对方。好像把他打下去你才能起来。他越起来，对你威胁越大。胡雪岩在很多行业的环境都有介入。但是他多半讲义气，帮助同业的人，得到一个共存。可是这次他在杭州，很显然一开始就跟叶仲德堂搞不好。当然跟叶仲德堂本身的修养有关系。可见有时候，我们很想大家和平共处，但是有人非咬住你，非跟你斗的话，也相当难以避免。各位不妨自己扮演一下，如果你是雪岩的话，会怎么处理这些事情？是不是可以比他做得更为圆通一点？

(4)雪岩认为胡庆余堂的特色是什么？杨昌浚为什么也大加夸奖？

这边是饮和食德，另外一面是俾寿而康。杨大人看到了这两句话，道出了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

养生之道，说出了和德精神，他非常赞同。我们不妨想想看，一家公司如果开口就说，我们是营利事业，不是慈善事业，赚钱第一等等，你想想看，他有资格来经营医药这个行业吗？医药最主要是救人，当然，我们没有说它是慈善事业，但是最起码不可以标榜它是营利事业。应该是在慈善的大前提下，来赚合理的利润。这样会说得过去。胡雪岩在那么久以前就知道把此作为经营理念，拿出来作为大家共同努力的目标，把招牌打响，让人家知道我们这家药行的目标是什么。因此杨昌浚大人加以夸奖，把慈善事业和营利事业合在一起思考，胡雪岩把它叫作义利相济。一方面讲义气，一方面讲利润，义利不一定冲突，不一定矛盾，可以做到义利相济。换句话说，要有充分的医德。

医德，医术，是做医生的人必备的两大条件。医术很高，医德不行，没有良心；医德很好，没有医术，经常把活人医死。我们一直认为，医药管理到底能不能完全用现代这种企业管理模式？我们今天跟医生相处，事实上有很多矛盾的地方。我们希望一次就看好，这基本上就是不对的；一次就看好，他一定用重药。他一定用那种将来吃多就没用的特效药，最后害死自己。我们希望这家医院布置得很堂皇，堂皇的钱都是我们付的。所以我觉得，我们有很多观念应该调整。不要要求一次就看好；不要要求每次看病都要吃药；因为那些都是错误的观念。什么时候我们把医院管理，把药物管理，把病人的观念都搞清楚了，我想这个行业，会很快上轨道。

(5)为什么做药一定要采办务真？制作一定要修炼务精，而进货又必须是进全国最上等的材料呢？

我们制造一样东西，第一个关卡就是进料。如果进来的材料本身的品质就不好，怎么可能制造出优良的成品？所以胡雪岩很坚持采办务真。你是买料的，就要负责买到真材实料。买到上等的材料，才有办法制造出上等的药品，这是第一个关卡。我们常常看到很多人，在买材料的时候，就只想到价钱便宜，没有注意到材质够不够规格？这会使得整个产品受到影响。所以采购材料的人，他的责任是很重大的。我们看到很多公司，一进门就有一个供应材料厂商的登记表。哪一家厂商卖给我们的材料，我们认为他是合格的，或是不合格的，都一目了然。这也是给员工一个警惕。接下去就是要制作。制作要怎么样呢？就要一路上都很认真。做充分的过程管制，才不会浪费掉好的材料。材料很好，制程乱七八糟，最后药效没有，就对不起那个采购的人。采购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人凭良心，制作人也要很认真。最后我们才能保证，我们的药品，品质是优良的，医疗是有效的。我们从整个过程里面，可以了解到胡雪岩虽然没有受过现代管理的教育，但是他对进料制程，最后包装、形象、价格以及顾客服务，都注意到了，是不是很难得的一种现象？可见任何事情只要用心去想，大概可以八九不离十。胡雪岩的特征就是非常用心，他不做则已，一做就要全心投入。所以设药厂第一就是采办务真。然后是修炼务精，用心因应顾客的需求，顾客的反应，以及价格的高低，全盘都掌控了。难怪胡庆余堂这么闻名。

(6)老翁发现药品有一股刺鼻的怪味，雪岩怎样处理？

这位老翁对药品非常内行，也很敏感。这个老翁平常很注意药品质量，拿起来很自然会闻一闻，闻了以后感觉到有怪味道可是他还是收了，因为我对你们有信心。胡雪岩非常机灵，远远看到这个动作，过来就问是不是有什么问题呀？老翁讲平常没有这个味道，怎么现在有味道呢？胡雪岩马上问：这是为什么呢？人家就告诉他，因为放置的地方有味道，透进去了。这种临时找个借口抵挡一番，也是一般人常用的做法。可是雪岩不接受这种借口，他认为就算是真的，我们也不可以这样做。他交代先照顾这位老先生去住在旅店。今天晚上的食宿我们公司负担，这是非常现代化的。各位搭飞机，如果临时告诉你，飞机要送修，这一班要延后。那对旅客怎么办？可以不负责任，是你们倒霉嘛，我也损失很重呀。但是旅客会服吗？不会服。我们讲简单一点，你人到了，可是发现你的行李没有送到。你可以看到每一家航空公司，处理方法就不一样。有的认为你倒霉，过几天再来看看，他什么责任都不负。有的就不是，先给你一个小小的盥洗包。说你今天晚上要用的，先给你准备。你丢掉的东西，我们马上给你查，你住在什么地方？告诉我，我们查到了，会给你送去，这就比较负责任。

我们讲顾客至上，讲顾客服务，讲售后服务，这些观念，胡雪岩当年都已经有了。只是他把它做出来，别的厂家未必做到，如此而已。胡雪岩的一举一动都显示出是个很细心的人。但是他在决定事情的时候，是非常胆大的。可见一个人不但胆大，而且要心细，不但心细，而且要胆大。胆大心细，我们平常把它连在一起讲，好像是一回事。实际上可以拆开来看，该胆大的时候，胡雪岩比谁都胆大。心细的时候，他是细腻得不得了。再微细的地方，都骗不过他，都瞒不了胡雪岩。虎骨跟豹骨他根本不懂，他不了解，但是在这当中，他就能看出个所以然来，这是他很了不起的地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结　语
商道无平道　交手见输赢

一、商道无平道,交手见输赢

研究历史的人,都知道中国的商道,主要以勤俭、诚信、不欺为基本特色。范仲淹认为不欺二字,可以终身行之。胡雪岩则以戒欺二字,作为经营理念。

清末民初以来,这种基本特色逐渐动摇。以致生意人骗来骗去,几乎成为大家心目中的共同体认。

但是,我们仍然具有无比的信心。不欺的商人,才能够持续发展,成为大企业家。不诚实、没有信用的商人,很快就会被揭穿。充其量只能骗一阵子,不可能持久。所以现代化商道仍以诚信、不欺为主要原则。

商道的道字,表示商人在赚钱之外,还有他的功能。十五世纪时山西商人席铭说:“大夫苟不能立功名于世,抑岂不能树基业于家哉!”他认为士的基业在国,求立功名于世。而商的基业在家,求传之久远。

希望家族的基业传之久远,必须家族企业永续经营,所以一方面要求家和,家人相处以和为贵。另一方面要求诚信,长久活在社会大众的心中。

居于这样的使命,商业已经具有庄严神圣的意义。王阳明曾经指出四民异业而同道,可见商人也需要重视商道,表现出高度的敬业与自重。

家人、族亲不够用,引入学徒、伙计。一旦成为同道,即须共同遵守店规,形成一家人的关系。以厂作家,实际上是化外人为家人的一种共同合作的过程。不但要和谐,而且要诚信不欺。

然而,同业之间的自由竞争,也是不可避免的事情。胡庆余堂的创建,直接引起叶仲德堂和许广和堂的高度警觉。认为胡雪岩财大气势也大,很可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抢走客户，导致业绩的降低，甚至构成生存的威胁。

自由竞争之下，各有不同的策略，有如各出奇招。而且出招之后，市场马上有反应，可谓输赢立见。

胡庆余堂还没有开张就白送药品，许广和老板心想以后的生意怎么做？叶仲德老板更是明白表示：商家就是冤家，同行就是对头。

于是许广和堂和叶仲德堂采取联合降低价格的策略，企图以老店欺压新店的姿态，逼得胡庆余堂难以支撑。想不到胡雪岩以价二不真，真不二价来反击，弄得许、叶两位老板难以还手。

胡雪岩筹建雪记药厂的时候，基本上只制造军用药品，并不和一般药厂互相竞争。他的市场划分策略，反而引起叶仲德堂的轻视，刺激胡雪岩有本事就自己开一间药店吧！可是胡庆余堂建立起来之后，叶仲德堂却又派人捣乱，始终和胡雪岩过不去。

尽管胡雪岩一直主张义利相济，以仁为本，对同行也相当讲究义气。不过商道本来不是平道，同行竞争，一出手便分出高下，也看见输赢。

商界重和气不重骨气，在和气生财的大前提下，竞争起来，还比较客气，大多来软的不来硬的，来暗的不便明目张胆，放谣言中伤而不至于公然破坏。万一和政治扯上关系，那就更为麻烦。潘五敢纵火烧胡庆余堂，如果没有丁日昌的支持，大概不敢如此心狠手辣吧！

政治人物嘴巴很喜欢说双赢，实际上心中有数：不是你输，便是我输；不是你死，就是我死，哪里有什么双赢的可能？商场上还可以多赚少赚一些，而政界浮沉，加以世态炎凉，反映出来的是浮出线的门庭若市，而沉下去的门可罗雀。

经商之道，最好不要大小通吃，弄得同行后退无路，只好全力拼了，对自己并没有好处。市场划分，尽量走出和同行不相同的途径。大家各有所长，也都有饭吃，比较容易和平相处，达到和气生财的目的。

但是，不和别人竞争，不能保证不被同行吞食掉。所以生存有生存的策略，发展有发展的策略，进攻有进攻的做法，防御也应该有防御的做法，才能足以立于不败之地，至少保持不输不赢的局面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、胡雪岩大展鸿图的奥秘

清朝同治三年，公元1864年，胡雪岩四十一岁那年2月，左宗棠攻打杭州大捷，雪岩返回故里，拜见高堂，是他大展鸿图的开始。到了光绪四年，1878年，短短十四年间，也就是雪岩五十五岁，在左大人精心保举下，被晋为一品顶戴。破格奖赏穿黄马褂，成为显赫一时的红顶商人。这一个时期，雪岩到底凭借哪些优势，得以快速而顺利地大展鸿图？我们列举三个主要的项目，说明如下：

第一，抓住市场的需求，既精又准。

到了北京，胡雪岩意外地晋见西太后，并且获得江苏、江西、福建和浙江四省的税收代理权，立刻想起应该在北京设立钱庄。而且规矩订得特别严格，三回、三清、三不收以适应北京特殊的复杂关系。

雪岩自己说得很明白：看准风向，定能赚大钱！

他交代成祥，要小心听朝里的反映，观朝外的动静，也就是用心收集和分析市场情报。以便及时抓住市场的变化，切合市场的需求。雪岩在这方面的眼光确实既精又准。

第二，掌握高明的策略，主动出击。

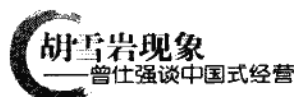
杭州战役之前，雪岩一心一意求生存。他采取“有奶便是娘”的策略，谁按着咱们的脑袋，咱们就听谁的。杭州之战，雪岩明了商无官不安，官无商不富的道理。有了左大人这棵大树做靠山，生存不成问题。于是，他摒弃任老板那种平庸商人所使用的平庸策略，只知道鸡生蛋，蛋生鸡，以求愈滚愈大。他改采高明的策略，主动出击。

常捷军的建立，使雪岩增强了信心。不必等待左大人的吩咐，自己看准了，可以别出心裁，做出让左大人另眼相看的作为。

忽然接到进京的命令，雪岩以为李鸿章那班人动不了左宗棠，要拿他开刀，当作替罪羔羊。雪岩毫不犹豫，决定“如遇不测，弃财保家”的策略，也是一种主动应变的方式。

最成功的，当然是筹建胡庆余堂的策略。要找好的药工，给予丰厚的待遇，炼制出好的精品。而且要救命不救寿，多做一些大众需要的药品。这才使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡庆余堂得以和北京同仁堂媲美,而成为江南第一药厂。

第三,善用灵活的手腕,机动调整。

芮瑾送一把小象牙算盘,成祥说它挺精巧的,雪岩则感慨地说:再精巧的算盘也有打错的时候。

眼光再精准,策略再高明,也可能出差错。这时候需要灵活的手腕,随时机动调整,李鸿章拿这张官票买了什么古董,说不定进一步可以抓住送给什么人的信息。雪岩的表现简直和情报人员一样的小心而且细心。

把名女人胡宝玉请出来帮忙贷款,也证明胡雪岩的手腕很不简单。将梦瑾从一个穷苦小女孩,训练到成为干练可靠的帮手,更是不容易。

精准的眼光,高明的策略,加上灵活的手腕,使胡雪岩充分掌握钱、典、丝、茶、烟五大行业,同时顺利地进入药业和房地产、军火业,鸿图大展的奥秘,尽在于此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



艰难守成：
从商为富且仁，方是赚钱的根本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、坚持诚信原则

诚信是中国人为人处世的基本原则。不幸现代中国社会，由于近百年来被误导、被扭曲，以致愈来愈多的人，相信巧取豪夺，讲求推诿取巧，并且时常骗来骗去。似乎不诚不信，才是时髦；诚恳信实，必然吃亏。

其实，中国人的商道是以诚信为原则，讲究童叟无欺，不使用不正当手段来赚钱。当大家都不相信此道的时代，若能坚持诚信原则，反而显得凸出，获得意想不到的好处。胡雪岩之所以能够大展鸿图，主要在于赚在明处，一本诚信，深得大家的信任。

不二价不是一种政策，不应该由政府来倡导。它是商家自己以实力创造出来的形象，必须由商家自己来塑造。能够获得大众的信任和支持，自然顺理成章，再无疑虑。

重点提示：价二不真所以真不二价

雪岩要阿大把“真不二价”反过来念，成为“价二不真”。他说：“比着压价，只是权宜之计。比着降价的同时，就是比着降质。”药的品质降低，药效便跟着打折扣。要大家向顾客说明“真正的好药真不二价”，因为“价二不真”，降价的药品，不是好药。

要做到真不二价，并不是订下规矩，不得讨价还价。或者标榜不二价商店，一切照定价，就行得通的。

真不二价，必须具有良好的企业形象，做出真正值得顾客信赖的产品。经过顾客的试用、实证，传出良好的口碑之后，才能够为顾客接受，而贯彻施行。

常见不二价商店，照常讨价还价。这不表示中国人特别喜欢此道，也不表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示中国人不接受不二价政策。而是中国人通常只相信自己证实过的事实，讨价还价没有结果，这一次也许会恼羞成怒，下一次就会认定是真的。加上品质好，效果好，不买可惜，非买不可，谁还会不相信真不二价呢！

个案简介

雪岩听说由于虎骨难得，余修初决定以豹骨来代替，气得全身发抖，马上叫孙永康到账房结账，离开胡庆余堂。并且叫余修初到耕心草堂，先训他一顿，再要所有员工聚集到后院，由余修初率领着，跪在那里赎罪。

他又亲手写了训示，要余修初高声念出来：戒欺。凡百贸易，均着不得欺字。药业关系性命，尤为万不可欺。余存心济世，誓不以劣品以取厚利。唯愿诸君心余之心，采办务真，修制务精，不至欺福。冥冥为诸君之善，特余谋也。可为诸君之善，自为谋也亦可。

余修初念毕，五体伏地请求卸职还乡，无颜再为药业。雪岩欣赏他不推卸责任的态度，请他留下，把这一店规立起来，让它代代传下去。

雪岩吩咐把这些不合格的药品公开烧毁。烧得指出药品有怪味的老人十分感动，终于相信世上还是有这样有良心的商人。烧了这些药，雪岩心里踏实，大家也可以引以为戒。

刘典负责运送药品到新疆去，他年纪大了，经不起劳累，病得很厉害。左大人说有现成的药为什么不吃？刘典说要留给比他年纪轻的士兵吃，才能够为国打仗。左大人无言以对，刘典还拿出放在怀里的沾了血的申报，上面写着胡庆余堂新张淞沪，西征名药义赠千家的新闻。左大人看了十分欣慰，连连叫好。把申报递到刘典眼前，怎知刘典已经再也睁不开眼了。

丁日昌请唐廷枢吃饭，要好好想办法来扯雪岩的后腿。唐廷枢提醒丁日昌，雪岩是当朝一品，背后还有左大人支撑。丁日昌说左大人再行，也要在洋务上败在李大人手下。他要唐廷枢合力坏雪岩的生意。唐廷枢依然不肯，告辞离去。丁日昌只好找潘五，设法找同行打击雪岩。

余修初报告许广和堂和叶仲德堂联合降价，影响到胡庆余堂的收入。雪岩要余修初把真不二价反过来念，变成价二不真。雪岩说真正好药品买不二

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价，告诉顾客价二不真，这是做生意的金门之道。

潘五找到徐润之，到杭州和许老板商量共同对付雪岩。许老板不敢，建议找叶老板，私自找人到雪岩店中，大声诬告：什么全鹿丸全是假的。

伙计越劝阻这人闹得越凶。雪岩亲自出面，才把来人吓住。

雪岩认为谁敢怀疑胡庆余堂，我就做给他看。交代余修初在杭州开养鹿场，要公开杀鹿，以昭公信。

问题与解答

(1)雪岩为什么叫余阿大到耕心草堂来见他?

雪岩对药厂费尽心思，一心想要把它办好。想不到发生这种用豹骨取代虎骨的事情，使他非常痛心。他当场把阿二辞退，表示绝不改变立场的决心。雪岩不是说不能够辞退人吗？怎么他自己也这么狠心，说翻脸就翻脸，把阿二辞退了呢？我想我们中国人，一方面说如兄如弟，大家是一家人；另一方面说要壮士断腕，当机立断。可见这又是两把刷子，这个人可以收容的时候，你没有理由叫他走；这个人如果不能用，就要及时挥刀把他砍掉以免后患无穷，要当机立断，叫他走人。因为这种事情是属于不可原谅的。他也知道这件事情是阿大做的决定，所以把阿大叫到耕心草堂去。雪岩自己写上两个字：戒欺。戒欺这两个字，一直流传到现在。就是说要从事药业，就要凭良心，不可以欺骗顾客。然后他把戒欺的原因，都写得清清楚楚，要阿大来念。这也是雪岩一种十分高明的作风，因为叫他自己念，念的人自己会惭愧，产生很深刻的印象。余阿大是总管，雪岩一定要找他。找他不是给他难堪，不是骂他，不是处罚他，而是要他把这个规律念出来。念完以后，你真能够做到，那么你还是总管。雪岩这样做，叫做机会教育。为什么对于有的人要采取机会教育，有的人要杀一儆百呢？我想这也是一种不同的拿捏。如果对每一个人都采取机会教育，威力就没有了。如果每一个人都不行就辞退的话，这个药厂也办不下去了。所以他两边兼顾，最主要的目的就是要告诉大家，客户是我们的衣食父母，我们没有理由欺骗他们。只要能够把这个精神贯彻下去，这一次用豹骨来代替虎骨就是最珍贵的经验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)雪岩为什么拿东西，叫余阿大照着念，这样做有什么作用？

我们之所以又把这个论点，突显出来。就是因为根据我们的了解，大部分的老板，都不会这样做。他们都会把余阿大叫来，好好训斥他们一番，叫他们要反省。结果呢，答复都是好好好没有问题，然后又忘得一干二净。可见那种方法，叫做片面的沟通，片面的宣导，片面的指示，经常是没有效果的。雪岩比较懂得教育心理，所以他写完了以后叫阿大自己念。

人对别人的交代，只是应付应付。可是人对自己的承诺会坚持到底。我想他就是利用这种心理来收到更好的效果。一句话，别人讲，那是你的事，我听多少算多少。可是我讲呢，我会记得很清楚，因为这是我自己讲的嘛。所以当老板的人，千万要记住，你讲一百遍，部属都可能当耳边风。你让他讲，他讲出来的话，经常会算数。我们一个人，对自己讲出来的话，都不敢掉以轻心。对别人的话，可能是听了跟没有听一样。这一点，雪岩是抓得很准的。所以他都很少训话，很少自己讲一大堆道理，他都是叫当事人来讲讲看。对方一开口，他就知道用心的程度。到底是嘴巴念得好听的，还是发自内心的，他一看就很清楚。像余阿大这样的人，肯定会深深后悔，感觉自己有这么好的机会，居然大意，差点丢掉饭碗。他会非常谨慎，把它当做一回事。今天既然有我余阿大说出来的话，就代表我的承诺，我一定全力以赴。只要做到这一点，胡庆余堂的前途，一定非常光明。

(3)余阿大为什么说，烧了这些药，大家才可以引以为戒？

我想这种事情，我们现在也常常在做。把仿冒的东西，拿来销毁，把有毒的东西，公开毁掉。这样，可以使大家引以为戒。以后不要再做这些事情了。胡雪岩认为我们要取信于公家，要使大家亲眼看到，才会相信。你今天说，我已经改善了，大家还是存疑。你以前那批货，还不是要卖光为止？说不定还在卖存货？大家一观望，对胡庆余堂就没有信心了。所以他下达命令，公开把这些不良品烧掉。而我们的人才会把它当做一种警戒。

(4)左宗棠为什么赞美刘典？又为什么颂扬胡庆余堂？

一般人都有一种监守自盗的毛病，自己运送药品，自己有病，当然优先吃。就算没有病，也会留一些送给亲戚朋友，或者以后万一自己要用的时候才有药吃啊。刘典刚好相反，他自己运送药品，可是自己生病了，都舍不得吃。左宗棠问他，满车都是药品，为什么不拿出来吃？他说我年纪这么大了，吃药有什么用？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那些小伙子才应该吃，他们有更长的时间去报效国家。这种心态很令人感动。刘典是累死的，他自己有病舍不得吃药。并不是他不懂，而是他比较之下，觉得好不容易得到这个药，要让给最有用的人。这种精神，实在令人钦佩。

同样一个东西，要给最需要的人来用，这是很重要的原则。左宗棠听了刘典的话，有不同的看法。他认为虽然年纪很大，但是你的功劳绝对不输于年轻人。这两个人看法不同，却都很值得我们钦佩。刘典又把上海的申报，有关胡雪岩的报道带来给左宗棠看。因为他觉得左宗棠推荐胡雪岩，让他有这么高的荣誉，现在报纸登了他的善人善事，当然也应该让左大人分享这种快乐。左大人看了以后，感觉很欣慰。自己推荐的人，终有一天，人家会了解，会认定。

(5)唐廷枢为什么不答应丁日昌再坏胡雪岩的生意？丁日昌为什么还要一而再地找雪岩的麻烦？

我们都知道，官有忠也有奸。商人里面，有好人也有坏人。不一定每一个人都是奸商。买办也是一样，那个时候买办有很多很多是叫人非常痛恨的，像唐廷枢这样的人，还算是相当有良心的。有时候，他为了职务上的关系，不得不做出一些自己不想做的事情。但是事后想一想，会觉得这种事情再做下去，实在没有意思。可见他还是个好人。唐廷枢认为在茶叶上，已经坏过雪岩一次生意。雪岩还抵挡得住，并没有垮掉。自己也赔上一些，现在还要我来做，我不干了。一个人适可而止，这个人还是有气节的。如果一路下去的话，那就是什么？就是为五斗米折腰，完全没有人格。可是丁日昌不一样，因为他是李鸿章的死党。只要李鸿章存在一天，他就完全靠向李鸿章这一边。因为像胡雪岩这样的人，你整他一次两次，良心自然会发现，整这种人干什么？可是丁日昌没有，他死咬到底，非把你咬垮不可。当然我们也谅解他，因为他受气太多。李鸿章几次当他面前，说雪岩怎么怎么好，当面给他难堪。这股恨，恐怕是难消的。

(6)真不二价和价二不真有什么关系？为什么雪岩称它为做生意的金门大道？

我们常常觉得，中国字要直写，是有它的道理的。一直到现在，只要是讲中国人的道理，大家都比较喜欢直写。因为直写，有一个层次性在里面，比较容易了解。横写呢，用在理工方面的东西，大家比较容易接受。因为理工反正是科学，没有什么层次性。横写，往往从左至右，跟从右至左，会产生不同的意义。你看明明是讲本日大卖出，可是反过来读，就变成出卖大日本。日本人也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

懂得汉字，觉得我们开他们玩笑，出卖大日本干吗？而且还写得那么大。我们没有这个意思，我们只是本日大卖出，为什么不可以？这种笑话是很多的。雪岩听到真不二价，马上就想到价二不真。这倒是他独到的体会，余阿大就没有想到。后来雪岩叫他倒过来读读看，他读了半天，才发现价二不真。凡是能够有不同价格的，大多是偷工减料。不然为什么要降价呢？

雪岩认为可以降低成本来降低价格，但是不可以降低价格来竞争。用降低成本来降低价格是可以的，没有降低成本，你就降低价格，最后一定是降低品质，那就不是好事情了。雪岩把这个分得很清楚，也是非常难得的。现在大家都在降低成本，可是千万不要在成本没有降下来之前，就采取价格竞争的策略。因为拼到最后，通常都是同归于尽的。

(7)许老板为什么不敢同雪岩斗？后来却又建议、鼓动叶老板去斗雪岩？

如果按照中国人的观点来看，我们会觉得这样的发展是很正常的。当丁日昌的部下来到杭州，他首先去找许老板。许老板听说要斗雪岩，根本就是一副拒绝的样子。因为他认为雪岩财大气粗，我凭什么跟他斗？可是中国人还有另一种想法，就是说我如果不跟他斗，我就得罪你。我两边总要得罪一边，我干吗自找麻烦？不过我可以给你介绍一个人，他是武举出身，谁都不怕，就两边摆平了。

我们常常觉得，到底是谁上谁的当啊，实在很难讲。因为你逼人家的嘛，你凭什么去求叶老板出面？你凭什么嘛？你既然要他出面，他推给别人，要不要接受？你自己要决定。这样来思考，是比较正确的。因为叶老板看到多少人同雪岩斗，只是斗不过他嘛。而且他常常会照顾同行，让同行也可以生存，这种人你还跟他斗什么呢？可是既然你出面了，我就给你一条路，至于走不走得通？反正看着办了。叶老板为什么会被人家当做目标？这也是叶老板自己要负责任的。为什么人家想要谁的时候，就想到这个人呢？也是这个人自己做出来的。我们从这样不同的观点，来了解一件事情。就会觉得本来就很自然，一点没有唐突所在。

(8)余修初为什么说不过顾客？顾客为什么一定要当面给雪岩难堪？

这个人是谁？他就是叶仲德堂派来的人，他是有使命，要来闹这个局面，要来给胡雪岩难堪，所以才会采取这种态度。他恨不得所有的人都围过来，看他演出这个闹剧。尽管余阿大怎么跟他讲道理，他就是不听。你叫我看，我不看，看也看不懂。我就认定你这根本就是伪药，就是劣品。他本来就抱着要来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吵闹的态度，当然不讲理。幸好胡雪岩出来，一个人的架势，跟他的声望有直接的关系。余阿大怎么讲，都讲不过他。但是雪岩一出来，那个伙计就有点胆怯。就说好啦，既然老板出面，那就好说。因此雪岩才有办法，说出他心中的意愿。就是说办不好的话，我把它烧掉。再搞不好，我把整个招牌砸掉。这也是给所有在场的员工加强信心。我有决心，大家不要怕。一个人存心找茬儿的时候，他是有备而来的。一个人很有成就的时候要小心，随时有人要来找茬儿。从两方面来想，我们就知道以后该怎样面对这样的挑战。没有人喜欢看你这样顺利，总有人因为种种的关系，要来找你的麻烦。如果连这个都没有防备，连这个都不能够因应的话，那苦恼是不断的。

(9)雪岩为什么忽然想到，要在杭州养鹿？还要公开杀鹿？

这件事情，就是由叶仲德堂的伙计所引起的。因为他到胡庆余堂，马上说你们这是什么鹿丸？里面连一点鹿的东西都没有。雪岩经过这样的刺激，他就想到公开在杭州杀鹿。公开表明这个鹿的材料，就是要做鹿丸的，那你们就没话讲了吧？但是余阿大告诉他，鹿一向都养在关外。我们在关外买鹿的材料进来，在这里制造药品。雪岩反应非常快，他说那我们就在这里养鹿好了。从来没有人在杭州养鹿的，雪岩就开始在杭州养鹿。养过一阵子，就公开杀鹿。大家看到以后，自然传出去，就没有话讲了。雪岩很懂得中国人心理，你怀疑我没有老虎的东西，我就公开杀虎。你怀疑我这个是代替品，不是真的鹿，我就公开杀鹿。你还有什么话讲？没有鹿自己养。他不会因为任何困难就退却，这是我们应该学习的地方。有什么困难，我们去解决；有什么困难，我们去排除。最后的目标，是一定要达成的。这是雪岩一贯的作风，也是一种广告。

花多少钱来做广告，还不如用这种方式来证明，公信力更强。中国人为什么敲锣打鼓？鼓的声音是最有吸引力的，再远，听到敲鼓的声音，你都会慢慢接近。想去看看到底怎么回事！可见中国人敲锣打鼓是作为一种力量，把人从远处吸引来。把大家聚集起来，广告力才会强。就好像今天我们所讲的，收视率要高。如果就这么几个人看到，没有什么收视率，怎么广告呢？可见雪岩当时的所作所为，好像都是想到什么就做什么，其实不是的。他都是根据需求，来做实际的反应。任何事情，只有需求就给他一种反应，这才叫做市场原理。市场需要什么，我就做什么。顾客怀疑什么，我就证明什么。广告要做给很多人看，所以我会想办法，把它公开化、大众化。同时，可以解除大家的怀疑，这是非常有效的一种方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、同行恶性竞争

虽然说不竞争无以进步，但是真正竞争起来，却很难做到光明正大。往往不择手段，形成恶性竞争。

政界的派系斗争，使得同样为朝廷效忠的李鸿章却尽力要打垮左宗棠。丁日昌更是以倒胡为目的，想尽办法，要制造问题，让胡雪岩好看。

商界竞争，当然以同行最为剧烈。胡庆余堂的建立，由于规模庞大、资金充裕、人才济济、宣传得宜、加上不计工本，使得同行倍感压力。丁日昌派潘五前来杭州，鼓动叶仲德堂和许广和堂这两家药店，以联合降低价格来迫使胡庆余堂降价不成之后，又以造谣中伤的手段，诬指胡庆余堂制卖假药。凡此种种，都是恶性竞争所带来的不良行为，导致同行不和，有时也会损及顾客的权益。

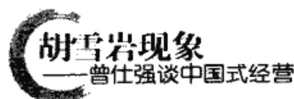
重点提示：降低成本 VS 降价竞争

降低成本是一种好方法，它并不影响品质，不致减损疗效。对健康、安全没有损害，却能够降低价格，减少顾客的负担，这才是正常的做法。

成本降低，出售的价格跟着降低，这是凭良心的经营方式。偷工减料，以低劣的药品来鱼目混珠，用低廉的价格来欺骗顾客，那是没有良心的勾当。

一般人不动脑筋，只知道采取价格竞争的方式，你降价我跟着降低价格，你便宜我卖得比你更加便宜。结果呢？两败俱伤，大家都宣布倒闭。对顾客损失更大，因为买不到所需要的东西。就算不倒闭，一味降低品质，受害的也是顾客。只能用劣等货，受苦、受难、受气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个案简介

许老板看到雪岩真的公开杀鹿，知道斗不过，劝叶老板不要再做这种吃力不讨好，又不自量力的事情。

叶老板认为胡庆余堂的地点，不如自己的好。许老板规劝无效，拍拍屁股走了。叶老板不解，说不出话来。

雪岩到灵隐寺烧香拜佛，希望佛祖原谅他的杀生行为，保佑胡庆余堂救人治病。智仁师父说胡施主果然是务实之人，告诉雪岩无心病即无身病，无外患亦无内患，自家人尚不能治，何以服人？雪岩赶紧要求指点迷津，师父在案上留下一包灵物，就走开了。

回到胡庆余堂，阿大说灵物称为铜石龙子，是天竺山灵隐寺的神虫，可以用来制造避瘟丹。雪岩急于治理梦瑾的病，决定隔天就带人到灵隐寺捕拿备用。

芮瑾也一起来帮忙捕捉铜石龙子，刚好和智仁师父分成一组。智仁说芮瑾又帮了雪岩一个大忙，芮瑾则说不是帮雪岩，是帮自己。说当初是自己把雪岩逼出杭州，才有他今天突然暴富。变富了也变心了，希望梦瑾早一天痊愈，可以骂个痛快。

其实她的心里，仍然惦记着雪岩。不想看他烦忧的样子，才这样帮他的。

问题与解答

(1)许老板为什么劝叶老板不要再惹雪岩？叶老板会接受他的劝告吗？

表面上看起来，许老板三番两次的劝叶老板不要斗了，不要斗了。但是我们往深一层想，发现他好像不断在挑起叶老板和雪岩之间的斗争。我们常常觉得一个人到底是好意还是坏意？是在激你还是在劝你？实在讲，不用心去分辨，很难搞得清楚。许老板属于文身，叶老板属于武身。许老板觉得我来斗不如你去斗，因为你比较勇敢，比较有力气，你去斗当然比我有胜算。他也不见得是坏意，他也没有想把叶老板害死的想法。只不过我们两个在一起，当然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你出面去斗。因此我表面上是劝你，而实际上激你。

看人不要看表面，好像他是和事老。可是和事老有时候也会趁机打你一下，你才看出原来他是假的。表面上充和事佬，事实上他偏向那一边。这种情形，我们经常可以看到。叶老板始终没有放过雪岩，一方面是他的个性，另一方面是利害关系，三方面也是因为许老板不断在旁边冷言冷语。当然从地利来讲，许老板和叶老板占尽了便宜。四面八方来的人，一到码头，一上岸，就到了这两家药铺。胡雪岩的胡庆余堂位置比较偏僻。但是人很奇怪，宁可走远一点，宁可偏僻一点，也要到胡庆余堂来买药。你又有什么办法？可见地利只是一种因素而已。地点好，铺面大，招牌老，这些都是很重要的因素，但是不能代表全部。最后的决胜点，还是在哪一种药有效，这才是最要紧的。所以品质的观念，实际上讲是非常重要的。如果品质不好，光做表面工作，最终是不持久的。

(2)雪岩为什么求佛保佑胡庆余堂？智仁师父的看法如何？

我们回想一下，雪岩第一次把钱借到的时候，他面对一大堆银票下跪，感谢苍天的保佑。一个人当然要相信自己，可是如果有神佛保佑的话，那不是更愉快嘛？我们中国人是靠自己，我们不会把自己的命运完全去靠神佛。但是我们会假借神佛的力量来增强自己的信心。什么叫做命？我们把无可奈何叫做命。就是当一个人感觉到山穷水尽，而又无可奈何的时候，当然要求助于命运。雪岩心中之痛，就是梦瑾的病治不好，还算什么江南药王呢？使他一筹莫展。这种情况之下，他心里想，靠我是靠不住的；靠这些药业的同业是靠不住的；靠胡庆余堂里面的人，好像也靠不住。唯一的一条路就是求神拜佛。求神拜佛，并不是求神佛给我什么东西，而是希望靠神佛的力量，看看自己能不能突然间想出什么好办法来！果然不错，智仁师父也知道雪岩这番心意，告诉他：自家人都不能治好的话，是没有办法去说服别人的。意思就是说，你要加强信心，加强研究发展，精益求精。除此之外，没有好的办法。可见我们求神拜佛，请教别人，只有一个目的：就是证明自己的想法是对的。同时借由大家的力量，来激发自己的潜力，加强自己的责任感，使自己更加勇往直前。而不是说我没有办法啦，把一切都交给神佛，我想很少人是那样子的。

我们不希望大家从表面来看中国人，好像一切都是仰赖神佛，我相信很少人是这样子的。大家都知道天助已助者，神佛是保佑那些自己不断努力的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3)老德宝为什么把他的儿子带到胡庆余堂？为什么说做什么都行，不给钱也行？

我们可以看到，这个老先生，就是说虎骨里面有怪味的那位顾客。而他的儿子，就是被胡雪岩辞退的那个阿二。胡雪岩把他辞退，是因为他采购不真。可是这个时候，当他的父亲又把他带来。老先生想不到有这么好的生意人，他的儿子好不容易在胡庆余堂工作而又被开革掉，因此他以做爸爸的身份来担保，向雪岩表达一种愿望，一种心意，就是说一个人在一生当中，好不容易碰到好老板。就一定要做好，哪怕不要一分钱。这种决心，令雪岩很感动。雪岩认为，是因为你错了，我才叫你走。现在你愿意来，我再给你一次机会。至于你进来以后，照样会训练你，会给你责任，会给你应有的待遇，这才是企业家本色。老先生非常诚恳地说，我这个儿子学什么最重要？学做人做事最重要。他能够跟你，只要学到你的一半儿，你的三分之一，你的十分之一，我就心满意足了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、不慎中了圈套

自从雪岩、成祥和则云三位合作创业以来，则云就负责钱柜的工作。企业规模庞大之后，雪岩把支撑整个集团的阜康总号交给则云掌管。有关财务的调度和处理，则云不但内行，而且十分谨慎，堪称稳当可靠。

不料，雪岩盖了豪华的家宅。成祥以及北京徐掌柜、宁波刘掌柜等人也都先后盖了新宅。只有则云仍旧住在阜康钱庄的大院里，他经不起妻子不停的抱怨，心有不平。把德国泰莱洋行的回扣收了下来，一下子掉进了丁日昌的圈套。从此三人之间的交情，产生很大的变化。尽管则云认为自己受委屈，是逼得他拿这种黑钱。成祥知道不在乎损失多少银子，而是人心已变，才觉得可怕。则云有如关羽当年，大意失荆州。似乎历史常常重演，不过略有不同而已。

重点提示：为商不仁终将坑人害己

胡庆余堂刚开张的时候，也曾免费赠送药品。但是那种做法，无非为了广告宣传，算不得善举。想到这里，立即告诉余阿大。从今天开始，避瘟丹、紫雪丹分文不取，连续赠送三天。余修初想不通东家为什么要这样做，劝阻说：这药本来成本就高，价格又订得那么低，现在又要免费奉送，怎么承受得了？

成祥到达上海，东打西听，想弄清楚则云为什么如此这般地处理那笔茶叶生意？

则云终于向成祥坦承自己中了人家的圈套，要求成祥不要在雪岩面前提及此事。但是成祥知道雪岩对这件事已经产生怀疑，所以不敢答应则云，要则云自己看着办。

成祥虽然没有答应则云，不过居于兄弟的感情，当雪岩来到上海的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他还是推三阻四，没有把调查的实情向雪岩报告。成祥这种双方面兼顾的方式，很合乎情理的要领，可以说合情合理。

看到成祥的样子，雪岩已经心中有数。不用成祥细细说明，也已经料想到七八分。

由于则云看到事情马上要败露，就赶紧找到唐廷枢求助。唐廷枢却感叹地说：文人无行，还可以嬉笑怒骂皆成文章。可惜为商不仁，终归会坑人害己。作茧自缚，终将不能自拔。则云听了，才知道一时大意收受了回扣，已经逼得自己走投无路。顿时愧疚、悔恨，同时涌现在心头。他哪里知道，害己并不是最主要的，连带把整个胡氏集团都拉下了水，才最让人痛心。

经商生涯，难免有偏离正道的行为。一有机会，就要做善事，无非是一种以善补过的行为。用实际的行动，来补救自己的过错，比懊恼、悔恨要有效得多。

个案简介

几天后，余修初报告好消息，英国怡和洋行要买胡庆余堂的十大名药。雪岩听了，下令一律不卖。余修初想不透其中的奥妙，雪岩却执意不卖。

雪岩要去上海，胡妻和玉惠都忙着为他收拾衣物。玉惠对上海比较熟悉，故意在胡妻面前卖弄，交代阿宝怎样找到雪岩所需的衣物。胡妻则说老爷一走，这里里外外还不都得她操心。后来觉得说不过玉惠，只好说：不就是个戏子嘛！

梦瑾负气出走，在路上换成男装，千辛万苦才抵达上海。她找到阜康钱庄，要求柳成祥不管什么行业，调出一件交给她操作，让他能够施展所能。成祥不敢做主，只能给她一些银票支用，气得梦瑾哭了起来。成祥说雪岩最恨明人做暗事，要梦瑾死了这条心。

则云设宴为成祥接风，抱怨成祥到上海这几天东打听西打听。为了那笔茶叶生意，怀疑则云，为什么不当面问呢？他向成祥坦承他吃了五万两回扣，边说边将五万两的银票丢在桌上，说是被逼的，又怨责雪岩从来没有把他当回事儿。在雪岩眼中，他不过是一个跑腿的伙计。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)玉惠说五太太一走,是给你们胡家大院丢脸,胡妻却认为这些没有走的姨太太好像更丢脸,这是什么道理?

我们不妨想想看,到底是了解别人比较困难,还是了解自己比较困难?很多人都认为,了解自己最容易,我还不知道我自己吗?要了解别人,好像很困难,其实不是这样。了解别人比了解自己容易。玉惠说,五太太一走,我们就没有事了。她总认为她是很讲理的,只有梦瑾不讲理。装病、吵闹,但是在胡妻的眼光当中,完全不一样。这就说明,每一个人的立场不同,标准不同,心态不一样,所以看法也不相同。如果是这样的多元化,我们认为是很好的多元化。只不过我们现在很不幸,我们的多元化根本是纷杂化。有些人是日本人的想法,有些人是德国人的想法,有些人又是美国人的想法,而心里头又是我们中国人的想法。我想,这样才是乱糟糟的根本原因。

一家公司里面,如果大家有共识,形成一个企业文化。然后再来见仁见智,经理有经理的看法,课长有课长的看法,我觉得这个无所谓,而且很好,这样才能集思广益。可是一家公司根本没有共识,每一个人的想法都不一样,这就叫做乱七八糟,不叫做多元化。课长想的是日本人的想法,经理想的是中国人的想法,而总经理呢,最后用美国人的方法来做结论,谁会服气?我们说大同小异,必须先要有大同,然后再来做不同的主张。根本是不能乱的,枝枝节节的东西每个人看法不一样,这是合理的。现在我们看这个大院里面就是没有共识。中国人有一句话,我们特别要说一下:叫做马不知脸长。每一个人还是自己多多反省比较好一些。

(2)胡母骂梦瑾上不敬老人,下不睦姊妹,有什么话讲?玉惠、胡母、胡妻都承担起叫梦瑾走的责任、还能怎么办?

我们都看得很清楚,大太太明明说有事我扛着。可是等到雪岩说,谁看见了?她却闷声不吭气。她是欺骗吗?不是。她不是这样的人,她是在等时机。你看,她等到雪岩的妈妈出来以后就开始承认:我看到了。因为她有靠山,雪岩这个时候想打她也不敢打。中国人厉害就在这里,如果一开始就说:是我。一巴掌就打过去了,那不是倒霉吗?你再看玉惠小姐,她也不马上承认,先用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

眼睛看看大太太，雪岩心里就清楚了。根本就在暗示是她看到的。但是她承认了，大太太也拿她无可奈何。后来胡母出来，干脆承认是我叫她走的。看你把我怎么样？胡母一承认，马上大太太就承认了。玉惠趁机讲一些话，然后哭得好像很委屈的样子。这些行为都是我们中国人所谓的扮演不同的角色，让雪岩无可奈何。雪岩再能干，也知道清官难断家务事。可这么多人，竟没有一个替梦瑾讲话的人，雪岩就没办法了，他不能因了一个人而得罪所有人。所以大家是怎么想的，应该都摸得很清楚，这个人才有资格来谈领导。否则光听人家的话，人家话讲得很好听，甚至于可以骗你。领导要看一个人内心的变化，而不是光听他的话，或者看他的表情。那样很表面，而且很危险。

（3）为什么要向外撒钱，心里才痛快？送药三天，分文不取的策略，是怎么产生的？

我们很容易了解，而且也有很多人跟雪岩的看法一样。认为有了钱，什么问题都解决了。有了钱，家人就相处得很愉快，从此过着幸福快乐的日子。但是现在呢，雪岩觉得很奇怪，好像不是这么回事情，简直越来越糟。他感觉到，钱没有用，钱有什么用？辛辛苦苦赚来的钱，给谁，谁都不领情。一般人总认为：像雪岩这样丢钱就叫花钱。这不叫花钱啊，药送给人家有什么用？他没有这个病，把这些药拿回去干吗？雪岩如果从这个角度来看，便知道他这样做，并不是懂得花钱。但是就他的修养，他只能这样。用不客气的话说，叫做发泄。发泄不是解决问题的方法。但是雪岩实在无可奈何，一个大老爷，受这么大的挫折，一筹莫展。只好撒钱，把钱往外撒，这纯粹是发泄嘛！

（4）英国怡和洋行为什么要买雪岩的十大名药？雪岩为什么不卖？

年轻人看到顾客上门，心里都很高兴。认为有人来买东西，很好。但是年纪大一点儿的人就知道心存怀疑，抱着不一定的心情。顾客的花样很多，有的来买东西，不要发票；有的光买发票，不要东西。这里面的机关太多了。也许他是认为雪岩的药好，想卖给外国人，也许他是想买一点儿回去，掺入一些假药，来制造问题，把雪岩搞垮。也可能把药买来，然后用很便宜的价钱卖出去，在价格上给你搞乱。他们有很多事情可以做，所以雪岩听到怡和商行居然要买他的药，脑筋就开始转了，这是好主意呢，还是坏主意？所以他说我不卖。最起码有一段时间可以想一想，可以知道会产生什么反应？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再来决定后面的策略。如果开口说卖，就没有这些对自己有利的障碍因素，可以给自己有比较长的时间，来思索和了解对方的企图。雪岩这种反应是中国人很典型的作风，先说不，然后才说好。干吗不先说好呢？一说好就完了。说不，中国人常常讲不要啦，不要啦，最后才决定要。这个过程对自己非常有利。雪岩心里想，恰和商行是不是不怀好意。西方人不太吃中国人的药，干吗买我的药？而且指定要名药？他这种警觉性值得我们学习。而且他现在说我不卖，不卖，看看他们反应怎么样，再做后续的思考，这是一个决策者很重要的一种做法。可惜现在很多人都先说好，然后再来想，弄得连思考的时间都没有。

建议各位把这两种模式，稍微比较一下：先说不要，如果对方不要就不要，你就会知道，他可能没有什么坏意；如果你说不要，他越认真想尽办法要，这个就危险了。这样才知道对方的企图，到底是什么？如果你说要，根本就是无条件投降。会做生意的人，客户的要求不能马上拒绝，也不能马上接受。但是今天不是客户，今天是采购员跟你讲，所以你讲不要。我们觉得老板常常往否定的一面去走，我们真的不了解老板打的是什么主意？他是对比了自己的胜算占多大之后，才这样做的。采购员如果过分要求，我们就开始怀疑，是不是跟客户勾结在一起？想骗我？这样的话，采购员拿你真的没有办法。很多老板都埋怨上当了，其实是自己的警觉性不够。

（5）胡妻和玉惠争着说自己的事情忙碌，这是为什么？胡妻为什么说玉惠不就是个戏子吗？

中国人听话，很少听他说什么？因为说什么其实没有什么关系。会听话的人，都是听他怎么说？怎么说比较重要。这两个人讲话的内容不重要。但这两个人只有一个目的，就是想气对方。把对方激怒，目的就达到了。研究他讲些什么？那是浪费时间。你看我们在餐馆里面，如果听到有些人讲话声音非常高，你就知道他的目的不是在讲什么，只是在引起你的注意。你看我这么有钱，化妆得这么亮丽，穿得这么漂亮，你看到了没有？只是表达这些信息而已。讲什么话，完全没有关系。会听话的人，不要去听人家这些话的内容。其实玉惠的目的就是要气胡妻。胡妻则表示我看不起你，你能把我怎么样？你不过是个戏子嘛！我们也不能说胡妻是对或是不对，有的人对戏子很尊重，有的人对戏子不尊重。这是见仁见智，我们不置评。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6)梦瑾为什么求成祥不管哪行哪业,调出一个交给她操作?成祥为什么不肯?

在雪岩的脑海里面,所有的女人,都好像花瓶一样。好好供养起来就好了。实际上并不是这样,这就是雪岩始终没有面对现实的一种表现。他这样想,就认为是这样。他为什么不想想,芮瑾是不是这样,梦瑾是不是这样。梦瑾从小跟随父亲在外面做生意,已经养成勤劳的习惯,养成工作的习惯。把她闲置在家,她觉得很痛苦。好像鸟一样被关在笼子里面。感觉到没有价值,感觉到活得没有意思。她为什么出走?不是对胡家不满意,不是对胡雪岩有什么怨恨的地方。她只是要求工作,可是成祥没有答应她的要求,他还没征得雪岩的同意。所以,一般人的做法,是当面跟梦瑾讲:没有问题,没有问题。然后请示雪岩,雪岩否定了以后,再来跟她讲,没有办法,老板不同意。这种做法,叫做出卖老板,不是沟通的能手。一个会沟通的人,先说没有办法,然后把这个信息传给雪岩。雪岩同意的话,再跟她说:这是老板的好意。把好人推给老板,而不是自己来做好人,才是干部应有的态度。

各位看到:成祥表面上说不行不行,实际上留下一张银票,数目还不小。意思就是说,我们自己人,我会帮你忙。但是这种我不能做决定的事情,我现在没有办法给你任何承诺。私的方面,我们可以想办法;公的方面,一定要按照老板的指示,或者按照规定来走。成祥从以前一直到现在,在扮演干部的角色方面有很多优点。他两边都照顾到,一方面威,另一方面恩。心地善良是一回事,立场要很坚定,这样老板才会放心。我觉得当干部的不妨再把成祥的所作所为好好想一下。能够学到几分,对自己是很有帮助的。至于说老板怎么样?那是老板的事情。成祥也不是百分之百的满意雪岩,但是能够跟他配合,配合得很好。各位站在雪岩的立场来看,你会觉得怎么样?如果觉得配合得非常好,这就够了嘛。

(7)成祥说最恨明人做暗事,是什么意思?

什么事情,我们说好了你才去做,大家都很坦然。有些事情,你不讲就做了,这就叫做暗事。如果说我们大家合伙做生意,里面有一个人不跟大家讲就去做了,其他人,心里会有什么感想?一定觉得这个人很奇怪,是不是假公济私?是不是替自己弄一些好处?会不会伤害到公司的利益?大家一定会朝这方面去怀疑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明人做暗事，在一个团体里面是大忌，难怪雪岩非常不以为然。他再三讲，做生意有盈有亏，亏了多少钱，不在乎。我觉得这也不是讲好听话，做生意亏本就亏本，那有什么办法？可是明人做暗事，就表示心里头已经不正了。心不正，大家就没有办法信任。雪岩的这种主张，不管从哪一方面来考量，应该都是正确的。这是心里话，而不是针对则云而来的。我们不要认为，他是不是想把则云踢出去？或者是找机会给他难堪？我相信雪岩没有这个必要，更何况他做人也不是这个样子。只是他觉得，我们大家讲得好好的，有什么话就讲，可以做就做，不能做就算了，你干吗背地里玩这套花样？这是他最痛恨的。讲到这里，我相信大家心里也觉得怪怪的。你胡雪岩本身不也这样吗？不也跟洋人来一手吗？说我们回扣平分吗？难道这不是暗事吗？又怎么说呢？各位不要误会，雪岩认为我雪岩拿回扣跟则云拿回扣，在意义上有很大的不同。这一点我们现在暂时搁置一下，往后我们慢慢会了解为什么这当中有不同。

（8）则云为什么说是别人逼他吃回扣？他为什么觉得自己在雪岩眼里不过是一个跑腿儿的伙计？

这是个很有趣的事情，就是我们每次做错事情，我们很少说，是我自己做错的，很少。我们总会找理由说都是你害的，都是他逼的。如果不是这样，我怎么会这样呢？特别是我们中国人，动不动就讲我是那种人吗？我不是那种人啊！我会这样做全是你们害我的。现在则云就是很典型的人，他并没有说，我对不起兄弟，我吃了回扣不应该，他没有。他找出很多理由，我会这样吗？我则云是这种人吗？我告诉你，我不是这种人。不是这种人，为什么会有这种事呢？因为你逼我的！你看大哥不像大哥，他花几十万替自己盖豪华宅子，我呢，我的房子在哪里？成祥说：人家盖房子是做我们公司的门面的。他说，那你的呢？你，他就想到了；我，他就没想到。可见人和人一比啊，会比出很多差异性来。特别是则云的太太，一天到晚在耳边嘀嘀咕咕。我想这个时候，我们慢慢可以了解到，雪岩为什么不允许女人参与他的生意，其实也不是完全没有道理。所以当则云太太在他耳边嘀咕久了，他也不知不觉地受到感染。认为自己只是一个小伙计，人家雪岩才是老板。所以我拿回扣也是应该的。人往往就是这样子把自己害死的。想来想去，不平，老替自己找很多理由支持自己。做了以后，才后悔，这是非常不好的一种过程。

现在我们可以看到，成祥讲出来了，你是身负重任的人。就凭这一点，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就够了！还要怎么样？一个人到底领几份薪水，自己要去评估评估。曾经有一个老板，把他的员工找来，对他说，我每个月发你三份薪水，你有没有感觉到？那个人说没有，我只领一份。他说你领的那一份是公司给你的薪水。你的第二份薪水，是我对你的信任，你都没有感觉出来吗？那个人笑出来。老板问他，难道我对你的信任不值一份薪水吗？那个人就问第三份呢？第三份是我给你的自主权，你爱怎样就怎样，这不算一份薪水吗？我们每一个人都要明白老板对我到底怎么样？一般人只求看得见的那一份薪水。计较来计较去，他多一百块，他多一千块，就觉得自己很委屈。如果看长远一点，一个人能够得到别人的信任；能够在一个公司里面，说难听一点，爱怎么样就怎么样，这也是一种待遇。我们今天讲一句不客气的话，老板出钱给员工去耍，给员工去玩，给员工去下赌注，谁倒霉？老板倒霉！如果从这个角度来看，你会觉得老板比伙计倒霉。但是从另外一个方面来看，你觉得老板比较神气。你看雪岩可以骂人，可以自己住豪华宅子，想怎么样就怎么样，你们反对也没有用，好像他很霸道。看到这里，我们应该从不同的角度，重新再来领略一下，然后才能得其平。现在则云就是不平，不平则鸣，所以替自己找了很多的烦恼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、慎防吃里爬外

则云把心赔给别人，雪岩左思右想，若是把他换掉，阜康所有的账目都在他的肚子里。万一通通告诉对手，岂非更为不利？何况外界同行，要如何来看待这件事情？丁日昌那边，会不会迫害则云，要他交出更多的情报？亲信的干部叛变，往往是致命的伤害，不可不特别谨慎。

他决定把则云留下，并且进一步加强交心的工作。再次重申"天若败，败我胡雪岩，决不败二位兄弟"，其余同事，也是同样如此。

然而，人与人间的交情有如玻璃一般。一旦有了裂隙，恐怕永远都无法复原。雪岩和则云能不能恢复原有的信任状态？各位朋友，必然心中有数。吃里爬外，实在是难以忍受的事情，必须双方面良性互动，彻底禁绝。

重点提示：听奉承话 VS 忠言逆耳

阿二擦匾，擦得很起劲。胡雪岩喊他，他都没听见。但是他后来说出的那一番话：上至官朝，下至老百姓，哪个不知道您胡大官人的恩德？江南大侠，胡庆余堂所做的善事，谁人不知！每一句话都打动胡雪岩的心。

雪岩高兴得请阿二去喝酒，要他在酒桌上继续说下去。可见恭维话人人爱听，愈是有自信，愈是有成就的人，愈爱听恭维话。

问题是：恭维话是不是等于奉承话？如果是的话，岂不是人人都是小人，喜欢被奉承，别忘了忠言逆耳呢？

可是，恭维话不等于奉承话。一般人把这两种话混在一起，分不清楚，以致产生严重的误会，认为吹牛、拍马屁是成功的必要条件。

成功的人，实际上是不吹牛也不拍马屁，却装得像吹牛、拍马屁一样。换句话说，用吹牛、拍马屁的形式，来说出有根有据的实话。忠言逆耳，而奉承话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又十分危险，容易被对方听成挖苦话。现在把忠言逆耳和说奉承话统合起来，说出一番有事实根据，却让对方听得进去，而且听起来是很受用的恭维话，才是有效的途径。

把事实的重点说出来，加上适当的形容词，叫做宣传。没有事实的依据，加上很多形容词，就成为不实的广告。恭维话和奉承话的不同，大概和宣传与不实广告的区分，相当类似。

多说恭维话，少说奉承话。说得恰到好处，效果必定良好。

个案简介

成祥摸清楚了则云在茶叶生意上收取五万两回扣。但他不敢告诉雪岩，当雪岩急急追问的时候，反而要雪岩先找个地方放松放松。雪岩心中有数，知道成祥有事瞒着，所以说要请成祥看戏。成祥失声笑了出来，他不知道雪岩到底发现了多少？既然雪岩没有再问，他也不再多说些什么。

丁日昌听说雪岩来到上海，急电则云前来密谈。则云心中害怕，先到唐廷枢府上，告诉他雪岩不卖成药给英国怡和洋行的消息。廷枢说他们是想在药品生意上坏雪岩的名声，所以才要买药，听得则云脸都绿了。

唐廷枢说他即将离职，以后再也不会干这种萁豆相煎的事情了。他告诉则云，文人无行尚可嬉笑怒骂，皆成文章。为商不仁，终究会坑人害己，作茧自缚，终将不能自拔。

则云跪求唐廷枢，要其对自己的过错守口如瓶，并且指点一条明路。

廷枢说他自己尚且迷途难返，哪里有什么主意给则云。

雪岩忽然来访，廷枢觉得十分意外，而则云则吓得双脚发软。廷枢赶紧叫则云躲到门后，则云十分感激。

廷枢整衣，笑脸迎接雪岩，口称胡先生大驾光临，有失远迎。雪岩自称不速之客，问廷枢近来可好？他看出则云来过的痕迹，故意问廷枢坐在这里不妨碍别人吧！廷枢连忙回答不妨碍。

雪岩说特来致谢，廷枢告诉雪岩，说一些外商责怪他厚此薄彼，早想拜会雪岩晓以利害。雪岩回说自己只想做生意发财，没想到有如此分量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说到胡庆余堂，廷枢提醒雪岩，英国商人想以次品冒充，败坏雪岩的名声。雪岩故意说一切掌握在则云手中，没有人能让他吃里爬外。

则云听得心惊胆跳，雪岩则表示廷枢深明大义，钦佩之至。

问题与解答

(1)成祥为什么不把则云收佁和洋行回扣的事情告诉雪岩？他为什么要雪岩先找个地方放松放松？

成祥从来不会主动叫人家去放松放松，这一次他跟雪岩讲，找个地方放松放松。就在暗示雪岩，有事情要告诉你。只是开不了口，不方便说。一个人如果常常做这种事情，就没有人会感觉到他的差异性。一个人如果从不做这种事情，突然讲这个，就是给你一个警示。因此会听话的人，会听出你到底有什么事隐瞒着我？他会说，没有，没有，然后很自然地说出来，这是一种很巧妙的沟通方式。成祥为什么不方便说出来？我们中国人不骗人，但是有很多事情不能讲。不讲的原因是什么，不方便嘛。怎么好说这种事情呢！大家都是兄弟，你一来我就说则云这个不对，那个不对，将来三个人见面时，我这个做二哥的，像二哥吗？所以兄弟之间，有些事情反而不好讲。他的意思就是说，你直接去问则云就清楚了。因此他用各种方法来暗示我知道一些事情。可是由我来讲不如由你去问他。雪岩当然也懂得成祥的意思，就问他你到底有什么事？他说：我没有。我们中国人讲没有，就是有更大的事情，这个谁都知道。所以雪岩心里有数，明白成祥的苦心和用意。我们把整个过程分析起来，可以感觉我们很重视心理建设。心理建设就是让他心里有个底，你再讲时他能够接受。你看如果雪岩一进门，成祥就很紧张地跟他讲，可能他受不了；也可能盛怒之下，会把则云叫来当面对质，闹得不可开交。成祥没有，他传达了信息，但是他兼顾了雪岩的心理变化。让他心里有个数，然后才讲，他比较受得了。让他慢慢把情绪冷静下来，才把事情摊开来。这样整个的沟通过程显得缓和而圆满。沟通如果不能做到圆满的地步，只是纯粹做传声筒。一个人不要做传声筒。现在传播器材很方便，录下来，放给你听就好了，何必要一个人来传呢？一个人传人家的话，就需要过滤，就会有一些词句变化和调整分量。我们常常骂一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人说，你这个家伙，专门加油添醋。其实加油添醋，如果加得好的话，是很好的调味，有什么不好？问题是不该添加这么多的地方，加得太多，人家才会反感。一个传播人，应该很适当地加油添醋，而不是毫无节制或者根本不添油加醋。这个观念，成祥已经拿捏得非常之好。值得所有的干部在上情下达，下情上达的时候多多学习。很多干部赤裸裸地把员工的意见讲给老板听，结果老板当然很生气，就去找那个员工，这个员工又说是干部传错话了。我想这种事情，在我们的周遭里面，经常会看到。如果把成祥这种方式拿来运用，可以减少很多误会，而且会更加圆满。

（2）雪岩为什么知道成祥有事情瞒着他？

我们都很了解，雪岩在这方面的本事的确特别高。你要瞒一般人比较容易。要瞒雪岩这种人，实在很难。有一句话，叫做响鼓不用重槌。鼓本身如果很响，你只要轻轻一敲，鼓声就很大。一个反应很快的人，你只要轻轻点他，他马上就知道了。用不着说这么多话，以免引起反感。成祥很了解雪岩，知道雪岩的灵敏度很高。轻轻一点，他什么都知道了，用不着明说。他略微提一下，雪岩自然会反问：你到底有什么事情？由他来反问，跟你告诉他，各位做个比较看看，哪一种冲击力比较小？夫妻之间也是这样。太太从外面进来，马上给她一个受不了的打击，那是先生的错，因为用不着这样。你让她很稳定，心里知道你有事，让她回过头来问你说：到底发生了什么事？整个冲击力都没有了。我们要将心比心，要站在对方的立场来决定自己的作为。而不是说我爱怎么做就怎么做，我想怎么做就怎么做，这是现代人最需要反省的。如果不了解对方的感受，就没有办法拿捏这种沟通的尺度。一定要了解对方，对某一种事情，他的反应怎么样？轻重如何？然后再来用我们的行动，引起他适当的反应。这是人与人相处中非常重要的技巧。否则的话，各位想想看，为什么雪岩跟成祥能够配合这么好？因为他们彼此很了解，中国人叫做有默契。有默契，是合作做生意非常重要的基础。话是有限的，没有办法表达所有的情感。没有办法把心里头的事情完全讲清楚。因此要靠很多默契，来帮助我们做语言不能做的沟通。很多人太相信自己了，其实人家的感受，他完全不了解。

（3）雪岩为什么向成祥说要请他看戏？

明明是成祥说出来：说我请你看戏，为什么雪岩还要讲：我请你看呢？因为按照我们中国人的规矩，兄弟在一起，多半是哥哥出钱。除非有特别的理

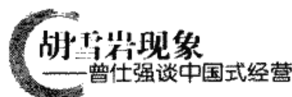
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由，否则多半不会让弟弟来请哥哥，这是表示老大照顾小弟的意思。老板跟干部一起出门，到底是干部请老板，还是老板请干部？照理说，应该是老板请干部。不应该由干部来请老板。但是我们现在看到有些老板，远远看到他的干部在里面吃饭，他就假装没有看到，赶快溜掉。这种举动其实干部看得很清楚。我常常开玩笑说：中国人啊，你冠冕堂皇地进来，他不一定看到你；你一溜走，他马上看到。中国人最会看到那些你不想让他看到的事情，然后心里好笑：一餐饭才多少钱？那么计较，从此你很难领导他。有些老板问我，难道我的干部在吃饭，我就要请他吗？我说不一定，但是你最好改变一下观念，好不容易碰到，平时请都请不到。有了这种心情，你的感觉就不一样了。平常请你的干部，人家会觉得奇怪，你怎么请他呢？而且他也会觉得不方便，我让你请了吗？如果在外面有这么好的机会，碰到了，没有几个钱，就替他付了，老实讲谁倒霉啊？我敢保证干部倒霉。因为他被你套牢，被你无缘无故请了这餐饭以后，他的心已经被你抓去一大部分了。以后你交代事情，他只好去做。明明不是他的事情，他也多少做一点。我想这才是算得长远的人，会看出整体的影响。雪岩说好我请客，然后又让成祥付钱。成祥的感觉怎么样？很简单，你要我付，我就付，反正我报公账。你不让我报公账，我就弄一些私的，我请你吃饭还要自己花钱吗？我觉得这才是人之常情。雪岩说他出钱，跟不是他出钱，其实都一样。老板出钱，干部回去比较容易报账；干部出钱，回去他怎么报账？因为管账的人会不同意。这当中，有很多不一样的地方。当老板的人，一定要了解才好。这种警觉性，平常一定要养成。到紧急时候，才不致没有应变力。

（4）怡和洋行到底为什么要买雪岩的药品？

从中国近代史来看，不难发现所有外国人都在中国的领土搞七搞八，各怀鬼胎。所作所为，都是为他们自己的利益。英国人看到左宗棠在新疆，打谁啊？打苏俄人。苏俄把阿古伯消灭以后，到印度就没有什么阻碍了。那我们英国呢？要把印度变成我的，必须阻挡苏俄人进来，希望阿古伯在这里七捣蛋八捣蛋。为什么中国人的势力，背后都有洋人？洋人为了他的利益，找一些中国人来出面！让我们看不清楚他们背后有什么企图？这是中国近代史经常看到的一些事实。英国人很怕左宗棠在新疆打胜仗，因此想影响朝廷，把左宗棠调回来，不要让他在新疆。所以英国人就跟李鸿章商量怎么办？李鸿章一心想要搞垮左宗棠，最好的办法就是先搞垮胡雪岩。要把胡雪岩搞垮，最好就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把胡庆余堂搞垮，这就是一脉相连的策略。怡和商行得到这个使命，要把他的药买来，然后破坏胡庆余堂的信用。先把胡雪岩搞垮，顺便也把左宗棠搞垮。这样的话，中国永远是英国人的势力范围，苏俄被抵挡在北方。商人被人家当做奸细来用，这是自古以来，经常发生的现象。因为商人跑来跑去，不容易露痕迹。大家不会怀疑，到底是不是外国人派来的奸细。不容易被人家怀疑，不容易被人家发现的人，就是最好的奸细。所以实际上，每个国家都在做这种事情。我们不要把经商当做是很单纯的行为，因为背后有人要利用。背后有人有不同的野心。商人常常为了小利，被人家勾住，不得不做原本不想做的事情。我们很慎重地提醒我们从商的人，单单纯纯从商好了，不要贪图小利，不要今天想做这个明天想做那个。要是哪一天真的被人家纳入奸细系统，想跑也跑不掉，这种惨痛的事情很多，只是很多人不知道而已。

(5)唐廷枢说为商不仁，终归会坑人害己，是什么道理？

古代中国人看到外国人，他的心是偏向中国人的，会把外国人看作野蛮的人。现代中国人好像刚好相反，跟外国人在一起的时候，心会偏向外国人，总觉得自己同胞好像是次一等的人。在清末，有很多像唐廷枢这样，替外国人做事情的人，他们的心态都非常可疑。唐廷枢自己检讨时感觉到很惭愧，帮外国人来打我们自己。他眼看着左宗棠跟李鸿章的派系斗争，结果外国人却渔翁得利，可是他毫无办法。所以他才会发自内心告诉则云说：为商不仁的话，终究是坑人害己。这句话在则云听起来，当然有格外不同的感受。因为他本身就是被坑的，然后又害了胡氏集团。但是他已经被套牢了，被人家纳入奸细体系，想逃也逃不掉。唐廷枢是有感而发，但是则云听起来心里头格外痛苦。我们从这一幕里面，应该看出很多很多的教训。唐廷枢呢，觉得要离开这个地方，摆脱让自己想起来都很愧疚的职务。

要替洋人做事，首先不要损坏我们自己国家的利益。偏偏现在很多人不是这个样子，动不动就要求我们中国样样要学西方。西方人做得到，为什么我们做不到？他就没有想到，真正有一天把中国人通通变成西方人那样，这个中国还有什么可爱的地方。那还是我们的祖国吗？

(6)雪岩来找廷枢，原本为了什么？廷枢向他说明之后，他又为什么对廷枢钦佩之至？

雪岩这次来找廷枢，只是想打听打听，并没有什么用意。可是他不能摆明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地说，我来打听打听有什么消息？除非关系非常好，否则你开门见山地讲，对方会提高警觉，反而得不到任何消息。雪岩跟廷枢的关系，没有这么深，所以他只能说好久没有来看你，这次来，一方面要告诉你，我们没有办法在这件事情上合作；另外，感谢你很照顾则云，这些都是借口。廷枢也是聪明人，知道这个时候，如果不讲真话，就会失掉雪岩这个朋友。我们中国人高明的地方，就是该讲的话一句也不少，否则这个朋友就不相信我了；不该讲的话一句也不要多，否则我就得罪了这个朋友。廷枢既不愿意得罪雪岩，也不愿意失去这么一个朋友。所以就告诉他，要小心，有这么一回事情。雪岩听了以后，表现出很轻松的样子，说：这个跟我没什么关系，我相信也不会这样子。可是呢，他也暗示说：如果做的话，那就是则云。如果他真的这样，我不会放过他。各种表现，在同一时间完成。一方面表达对廷枢的好意，感谢你跟我讲真心话；另一方面表达我这个人的做法，谁背叛我的话，我不会饶过他的。同时他也很清楚，屋子里面躲着一个人。不是别人，就是则云。因为则云躲进去的时候，很慌张地就把那个咖啡杯打翻了。雪岩很机灵，他进来一看就知道一定是他！如果是别人的话，廷枢会把它整理好，也会讲刚才是谁，怎么变成这样。种种迹象，都让他弄得非常清楚。他这是一石打好几只鸟啊！对成祥有交代，对则云有所警惕；对廷枢有所感谢。这是非常好的一种表达方式。廷枢趁这个机会表示说：以前的种种，并不是有意的，而是整个的形势罩着他，非如此不可。这样就为以后大家见面，留下更好的余地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五、把心赔了进去

雪岩一再声明，做生意，赔上几十万两银子，并不在乎，赔上上百万两银子，也可以再赚。只有把心赔给别人，那就危险万分了、随时有崩溃的可能。

自从时来运转，生意愈做愈顺手以后。雪岩心中早已有了准备，要常常做善事，才能够持久发达下去。

人处顺境，常常以为有势可恃，有福可荫。因而胆大妄为，将自己导入逆境。顺逆起伏，其实是心态改变的结果。

雪岩对芮瑾"为人不可贪，为商不可奸"的交代，谨记在心。他常常提醒自己，应该多做善事，来弥补自己不知不觉或者无可奈何的贪婪与奸巧。这一次则云把心赔进去的教训，更加强雪岩的决心。务必要把胡庆余堂好好经营起来，看看能不能有所补救。

重点提示：赚了钱就要做善事

谭则云收受回扣，以致茶叶生意赔钱，蒙受损失。雪岩发觉之后，首先自我反省，是不是自己做得不好？处处让成祥和则云寸步难行，才逼得则云不得不如此？

雪岩想了又想，则云这位好兄弟，怎么会变成这样？他终于想通了，是自己没有把老大当好，赚了钱没有赶紧多做善事。或者做得还不够，老天爷才会这样警告他。

当年，雪岩刚刚从事米粮生意时，芮瑾曾告诉他四句话："为人不可贪，为商不可奸。若想做善事，手中先有钱。"只是他现在可能多了一种感慨："有了钱，想做善事，有时也很不容易呢！"但他并没有因为不容易就放弃，而是因为则云的事，反而更坚定了做善事的决心。因为他现在手上确实有钱了，力量也更大了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

则云拜访唐廷枢，虽然躲在门后，还是被雪岩识破。回到阜康钱庄，则云脸色凄惨地跪了下来，雪岩和成祥坐在高椅子上，什么也不说。

雪岩问则云，知道把他留下来的原因吗？则云回说是给则云一个幡然悔悟、报效东家的机会。雪岩说他没有这么宽宏大量，我的意思是让你做一些反间谍的工作，提供一些情报给丁日昌，告诉他们雪岩已经回到上海了。

则云哭着求饶，雪岩丢一本庄规给他，则云反复地诵读：诚为本，信为先，务财勿迷，为商勿贪，商乃仁术，无仁则不义，无义则不通……

成祥听着十分辛酸，向雪岩求情，说上海的事难办。雪岩不以为然，成祥要雪岩亲自去问则云，雪岩则反问成祥是干什么的？成祥急着说自己忠于职守，雪岩说做生意如果赔上几十万两银子，我并不在乎，因为可以再赚。可怕的是则云把心给赔了进去，令人痛心。

雪岩认为能说出来的痛，其实没有什么。真正的痛是说不出来的，在心里慢慢侵蚀与折磨。成祥看着雪岩忽然像老了十几岁一样，心痛得喊着：则云不该呀！

后来雪岩在成祥面前也愧疚得自我检讨。早应该在乌镇老家给则云添个家业，成祥却反问：他在上海不好吗？雪岩决定不换掉则云，因为阜康所有的账目，都在他肚子里。再者，也不愿意商界有所批评。他自责没有当好老大，忘记了赚钱就应该做善事。

那一天，雪岩穿着一身官服和大家见面。他告诉大家，在外经商，一怕听惯了女人的耳边风，二怕贪图对方的小利，这是经商的大忌。又保证天若败，就败我胡雪岩，绝不败二位兄弟。对大家而言，同样如此。大家听了，感动得说不出话来。

雪岩处理好上海的事情，又赶回杭州。到了胡庆余堂，看见一对耳顺之年的老夫妇，带着一个癫痫症的青年。雪岩好奇地询问，老先生流泪诉说他们的独子，刚刚中了举人，却变成这个样子。听说只有龙虎丹才能救治，而很多药铺都买不到。又听叶仲德堂说，要买龙虎丹得到胡庆余堂。雪岩追问叶仲德堂真的这样说？老先生说：不但这样说，还说买好了就去告知他，他要拜胡雪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岩为师。雪岩大喜，赶紧问阿大的意见。阿大说不能制造龙虎丹。雪岩问是没有药方？还是没有材料？阿大说是有一味药毒性太强，没人敢造。雪岩马上向老先生保证，十五天以后来取药。

药工们都劝雪岩不要做龙虎丹，以免吃死人而吃官司。雪岩问大家是不是造不出来？大家回说不是造不出来，而是不造。雪岩鼓励大家在制造的工具上想想办法，有一个药工想出用中和药性的金银制具，大家激动得很，阿大也很佩服雪岩，居然能够激起大家的心志，去尝试做这一种古来难以成功的药品。

问题与解答

(1)雪岩为什么把则云留下，不叫他走人？他为什么要则云透露一些消息给对方呢？

这一件事情，很显然则云想得很单纯。他认为我做错了，我也承认了，你是不是应该原谅我，给我一条生路。实际上，雪岩的想法不可能这样。我们看到雪岩一向很当机立断，什么事情马上就可以处置，毫不犹豫。可是这件事情，他显然感觉到两难。一方面我们是这么多年的兄弟，你做错了，我也有责任。我觉得这一点，是雪岩很可爱的地方。他要替则云想一想，今天跟你翻脸，把你赶出去，是很简单的，可是对方会怎么想？对方如果逼他，他就会害怕。因为像丁日昌这些人，要对雪岩下手，多少还有些顾虑。要对则云下手，他们是不择手段的。则云根本不了解，雪岩这样做，真正是顾虑到他的安全。

所以才会跟他讲，你偶尔也要把我们这边的看法，做法，透露一些过去，给他们知道，让他们感觉到你还是保持原来跟他们的关系，会比较安全。可是我们这一边呢？雪岩不必讲，则云心里也很清楚。要把丁日昌那边要他做的事情也跟他原原本本地说出来。大家暂时维持一个表面，不要把他掀开了，这样对两边都有好处。可是雪岩心里头还是觉得这样的兄弟，以后怎么相处？因为人与人之间最重要就是一种信赖关系。现在我感觉到则云的心彻底变了，他的心已经不在我们这个集团了，我以后怎么相信他？如果雪岩不相信则云，这个合作关系就很难维持下去。有这么多错综复杂的想法，才使得雪岩，一方面感觉到很愤怒，另一方面又好像很无奈。这点也值得我们好好当做一个借鉴，以便防患于未然。

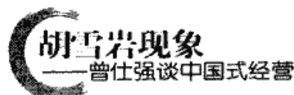
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)雪岩为什么要则云高声念诵定下的规矩？雪岩认为最可怕的是则云把心赔进去了，这是什么意思？

我们首先要警觉，规定是订了，制度是有了，职掌表也写得很清楚。但是人是会遗忘的，一阵子不看看制度，不看看规矩，不看看自己的职掌表，常常会把自己喜欢的东西，记下来，把自己不喜欢的东西，忘得一干二净。则云现在面对这个规矩，心里头应该很后悔。人家讲得那么清楚，我为什么会忘记？一般人一段时间没有看他的职掌表，就不知道他该做些什么？我想这是最要紧的启示。至于处罚的办法，一般人很喜欢把他叫来，臭骂他一顿，甚至于罚他，跟他讲一大堆道理，这也是没有什么效果的。因为别人讲的他能够听进去几分谁也没有把握。雪岩很高明，东西写在这里，这么清楚，你自己念，看你怎么念？看你念了以后，心里有什么感觉？则云也不是个小孩子，他规规矩矩跪在那里，一声接一声地念诵，不会自己停下来。雪岩没有规定他一定要读多少遍。是他自己非常不好意思，念了一遍又念一遍，一边念一边还自己觉得很痛苦，很惭愧，这才是最严厉的教训。我们常常觉得，方法很重要。我们要一个人检讨自己，不是叫他把错误讲出来，也不是你有哪些错误我讲给你听，都是不对的。我们让他面对这么清楚的规矩，自己把它当做一个镜子，反省反省，这样非常有效果。雪岩也知道，我今天提醒你，把以前种种的规则重新显现出来，保证你以后不会再犯这些规则。可是他心里头有疙瘩，因为人与人的关系，就好像玻璃瓶一样，只要摔过一次，有裂痕，永远没有办法弥补。我们的教训，就是说不要等做错了事情，才来讲对不起。现在有很多人，老主张要承认错误，要跟人家道歉，要说对不起，这是很粗浅的感觉。

则云如果觉得这件事情很奇怪，他们为什么要送我回扣呢？他赶快跟成祥商量商量，跟雪岩商量商量，说不定两个人都认为你该收，那你就收，反正收下来，列公账就好了。而且我们可以将计就计，他要利用你，你就假装被他利用，然后我们全力来对付他。如果这样做他就没有事了。为什么雪岩很气，因为他明人做暗事。如果把它说出来大家把它当做一种策略，那就是明人做明事。明人做暗事，跟明人做明事，我们一定要把它分清楚。大家合伙，大家说得很清楚，怎么做都是明事。大家合伙，想了半天，你回去做的就是跟讲的不一样，这就是暗事。我们现在已经很清楚了，则云所做的就是暗事，不是明事。雪岩对这点很难过，几乎没有办法原谅则云。包括成祥在内，都感觉到以后三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个人怎么相处呢？可是为了顾全大局，这次雪岩所采取的，就是一个比较长远，照顾到每一个人，希望将来能够比较顺的，顾全大局的一种做法。

(3)成祥的心里，对雪岩和则云有什么想法？为什么会这样？

这三个人，当初一起合伙做生意。大家通力合作，彼此互相信任，这是非常难得的事情。让我们想起桃园三结义的美事，好像在他们三个人的身上重新活起来了。成祥跟则云跟雪岩，正好在这两个人的中间。他对两边的了解，比他们这两个人彼此之间的了解可能更深刻一点，这个时候他的心里头当然觉得则云很不应该。可是我们也看得出来，他也觉得雪岩做得不够。则云刚开始很相信雪岩，但雪岩有些事情，也应该去跟则云讲，不应该闷声不响。难免则云越来越起疑。他认为雪岩有些事情，照顾不周，思虑不全。而则云呢，又爱钻牛角尖，总认为自己很委屈。他对两个人都有一些不满意，但是他这个人很忠厚，不满意归不满意，还是把兄弟的感情摆在前面，他尽量想办法拉拢。后来发现事态很严重，因为雪岩已经没有办法接纳则云的心。而则云虽然后悔，却也开始跟这两个人有了一段距离。使得成祥深深感觉到，以后三个人的感情，会有很大的变化。他夹在中间，真的不知如何是好！

我想这是他最大的感触。

我们如果很客观地看这件事情成祥也有不对的地方。因为他看来看去，没有做好穿针引线的工作。如果他发现则云心里头有点不愉快。能够早点提醒雪岩说，我们两个人都盖了房子，他老弟还没有盖。或者把雪岩对则云的信任，把我们的根本整个交给则云，让则云也感觉出来。这样的话，就可以化解目前这种误会。他们三个人，看起来实在都有点不对的地方。但是我们也没有办法苛求他们，要是我们是他们的话，可能也会犯同样的毛病。原因是什么？跟今天大家的毛病一样：太忙了，忙到没有时间沟通。

(4)雪岩说赚了钱就要做善事，是什么道理？

中国人比较相信宇宙是天人共治。老天爷管一半，人管一半。这当中的区分当然很奥妙，很不容易讲得清楚。但是最起码我们中国人成功的时候，不会觉得这是我的努力所带来的。我们会相信除了我自己努力以外，老天爷保佑也占很大的分量。西方人当他受到奖励的时候，他会觉得这个奖是我应该得的。但是我们中国人很避免讲这种话，因为这种话听了不要说人家不高兴，连老天爷都不喜欢，下次就不会帮你的忙。他认为你既然那么有自信，既然那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

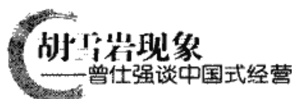
么有把握,你就自己去吧。一个人如果得不到老天爷的帮忙,再怎么尽力,也很难达到预期的愿望。在中国多数的人有这种敬天事天的感觉,这是中国人比较特殊的一种想法。

天是什么?天就是自然的规律。自然的规律就是我们的良心,所以中国人常常讲,一定要多做好事。多做好事,就是凭良心去做事情,雪岩很爱芮瑾,我们也很清楚。芮瑾对雪岩最大的贡献,就是提醒他,你要做好事,要先赚钱。现在他赚了钱以后,就常常记起那件事情:我已经赚到钱了,就要开始多做好事。他心心念念,没有忘记要做善事。一方面出乎他的良心,另一方面常常想起芮瑾对他的提示。再加上这一点非常要紧,那就是雪岩内心很清楚:他出来闯天下,不敢说完全没有做不凭良心的事情。我想这一点是所有成功的人,最好都要自己反省的。在成功的过程当中,难免伤害了别人,难免做了一些有昧良心的事情。唯一的办法,就是多做善事,来把它弥补过来。我们还是讲一句话:一个人不要把老天爷踢开了。因为只有老天爷,才会让我们记住常常凭良心做善事。就算偶尔有点差错,也来得及把它弥补过来。

(5)雪岩为什么要穿官服和大家见面?他想表达什么意思!

我们很容易意识到,雪岩把官服穿出来,是表示隆重的意思。表示这次不一样,跟大家讲的话,大家要多留意一些。不是跟大家闲聊,因为这是很慎重的事情。第二,也表示我很尊敬大家,很看重大家,所以才会穿官服。他认为这次聚会,跟平常的聚会不太一样。我们很慎重,要处理一些大事情。我想给大家一种差异性的感觉,使大家特别用心地来聆听这次聚会的内容。这样的效果当然会提高一些。雪岩也在显示他自己的身份,除了老板以外,还替官方做事。换句话说,如果有人违纪的话,我不是老板可以处罚你们,我甚至以官的身份把你们送去法办都做得到。这样一来,就加强了对大家的约束力。可是发出这种威力之后,雪岩所讲的话,很缓和,很和蔼。这样的搭配,我觉得是恰到好处。雪岩并没有一开始,就由自己把所有的话都讲出来。他先让成祥讲,我觉得这是一种艺术。成祥很不方便把雪岩对则云的感想通通讲出来。他支支吾吾,吞吞吐吐搞了半天也没讲清楚。然后雪岩才讲:不是这样的。如果没有成祥这么一个前奏,雪岩马上讲出来,大家会不会觉得他太不顾兄弟的感情呢?现在让成祥先讲一讲,使大家感觉到,有些事情,光凭兄弟的感情,是没有办法解决问题的。像成祥这样的说法,大家还是搞不清楚。所以我干脆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



赶快说清楚一点。这样大家比较容易体谅他的苦衷，接纳他的想法。

（6）雪岩为什么说天若败，败我胡雪岩，决不败二位兄弟，其他的人怎么办呢？

我们都很清楚，雪岩的作风一向就是这样。有事我负责，不要连累大家。我想这是一个做领导的人，应该有的气魄，应该有的决心。不过我们也讲得很清楚，讲这种话实际上宣誓的意义比实际的意义要大。向大家宣誓，表示我有这个决心，表示我愿意承担所有的责任。他有这个心，实际上我们也理解，很多责任，还是要大家一起来负担。他说，有事情我负责，我不会让二位兄弟负责的。下面那个才重要，他说今天在座各位也都一样。换句话说，有事情我胡雪岩一个人担，不会连累你们。同时他也说，这么长久以来，大家也累了。觉得疲累的人可以自己选择，就算现在退休，公司也会供养一辈子，没有问题的。

雪岩现在碰到了很重大的事情，老实讲，这种事情是火跟纸之间的关系。换句话说，只要火在，纸怎么包也包不住的。成祥还想打马虎眼，雪岩认为反正大家已经知道了，把它拆开来。拆开来以后，告诉大家我们重新来过。我觉得时机很恰当，措词很恰当，做法也应该很有效才对。

（7）叶仲德堂为什么对老妇人说，要买龙虎丹得到胡庆余堂来？有什么用意？

龙虎丹是一种很不容易制造的药品，一般的药房，都不敢制造这种东西。说清楚一点，就是根本买不到。所以叶仲德堂才会跟老妇人讲，这种药你到胡庆余堂去买吧！这是将他的军，就是要给胡庆余堂难堪。你的药房能供应什么东西？你有本领就造造龙虎丹呀？很多事情表面上看是好意，说，你去买啊！他比我们能干啊！他做出来以后，我要去拜他为师啊！讲得很好听，但是背后是很恶毒的。当然在老妇人听起来，不会感觉到这是人家在唆使她去做一些让胡雪岩难堪的事情。所以很好利用。老妇人就原原本本地讲出来，看看胡雪岩有什么反应？他的反应，后面有一个人在看，就是叶仲德堂的老板。我将你的军，看你怎么办？当然啦，雪岩的个性大家很清楚，他是禁不起激的，你一激他就非干不可。一干就很可能上当，因为冒险去造这种药，迟早是要出人命的。一出人命，大家群起而攻之。趁着这个机会把胡雪岩整个打垮。我们常常觉得，任何一件事情，背后很可能都有一些阴谋诡计。当然啦，如果我们每一个人，都把每件事情想得那么复杂根本不要过日子了。可是话讲回来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个高阶层的主管，一定要有这种警觉性。任何事情，想一想有没有这种可能？有的话，我怎么办？习惯成自然，也觉得很轻松啊！每一个阶层，要养成每一个阶层的一些态度，一些习惯，就是这个道理。基层员工不必想那么多，人家跟你买东西，你想有没有什么阴谋诡计？那生意不要做了。可是干部就要有比较高的警觉性：这个人平常不买这个药的，突然间买这个是什么意思？这个人向来是打电话来的，这次他不打电话，亲自来了。凡是当主管的人都应该要好好的给自己一些线索去思考，一定要警惕这个变异后面有没有阴谋？

(8)叶子耕为什么说不能制造龙虎丹？雪岩为什么一定要在十五天之内做出来？

叶子耕的理由讲得很清楚，这种药有药方有药材，应该是可以做得出来的。但这只是理论上说说而已，实际上，因为里面有一味药是有剧毒的，只要搅拌不均匀，分量稍微多一点，就会吃死人，所以大家根本不敢做。可是胡雪岩不认为这样，他认为有药方，药材买得到，就可以做。所以他满口答应，十五天之内，就到我这里来买。这样到底好不好？我觉得从好处看，他是很积极，很求上进。但是从坏处看，他实在太冒险了。而且没有跟干部商量，就这样决定，有时候会使干部非常为难。基本上，我们不赞成老板用这个态度，满口答应，然后逼迫干部去配合他。

话讲回来，如果他跟老妇人讲：你过两天再来，我们给你消息。就当时大家的知识水准，都会认为雪岩没有气魄，也都认为胡庆余堂根本就做不出来。雪岩也许在当时的情况之下，为了争一口气，断然处置，也说不定。如果把雪岩这种做法，当做是非常时期的非常措施，我们没有理由反对。如果把它当做是常规，经常这样，我们还是觉得不是很好。当然，这一次幸好大家配合，如期在十五天之内做出来。假定不行的话，是不是更加难堪呢？所以我们再说一遍，胡雪岩的这种态度是他的优点也是他的缺点。用在研究发展方面，我们觉得很好；用在这种还没有十分把握，就开支票的情况，讲一句不好听的话，只能用在竞选，用在经商是不可以的。政治人物可以随便开个空头支票，到时候否认，说什么忘记啦，又说实际上人家不配合，讲一大堆理由。但是经商经不起一次两次没有信用，这是政治跟商业不同的地方。我们今天特别要说明，整个社会，几乎都广泛政治化了，好像政治可以做的，其他行业都可以做。实际上不是这样，经商信用第一，政客有时候胡说八道，也是言不由衷。我们还是谅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解，但是最好少上当为妙。

(9)雪岩为什么要大家在制药工具上想想办法？他的建议有效吗？

这一点我们非常钦佩雪岩，因为他的做法，跟一般的老板完全不相同。各位看一般老板，开出支票承诺了，然后他就没有事了。把整个的责任都推给干部。我已经答应人家了，你们去想办法吧。这样的话，干部怎么做得出来？雪岩开出支票，却把责任放在自己身上。所以他自己倒茶，把大家邀约起来，说我们来研究。他把自己也当做解决问题的一分子，大家比较服气。大家看到老板已经答应人家，自然会有一种压力。再看到老板这么诚心诚意，想要把事情解决，就会心甘情愿地来讨论。既然药方、药材没有问题，那问题出在哪里？雪岩很聪明，马上想到，就是在工具嘛！没有搅拌器，用一般的工具，怎么行呢。我觉得他这个人推理能力是非常强的。如果药材买不到，我们当然从药材上面去动脑筋。如果根本没有药方，那他也不会答应。没有药方的话，雪岩不会答应的。雪岩就是心里有数，有药材，有药方，那剩下的问题就很小嘛！就是制造过程中制造工具上面的问题。抓到重点他那边先开出支票，这边再跟大家共同努力，果然让他达到目标。又一次突破难关，再一次建立在医药界的信用。也是我们常讲的，把危机变成转机。看看叶仲德堂的态度怎么样？你想看我笑话，我就真正做出来了，你看什么笑话呢？从这个角度分析，我们也不得不佩服雪岩，抓得到重点。这在管理上，叫做 ABC 重点管理。就是把可以解决的东西，先摆开；然后把不能解决的问题，挪起来，然后按照重点来抓住，再一一来解决，很自然就可以把龙虎丹做出来。因为龙虎丹最难的，就是搅拌不均匀。现在想办法，让它搅拌得很均匀。用的药不会超过分量，它有毒，但是不至于毒死人。这样的话，就很安全了。所以做任何事情都要讲究方法，雪岩在这方面，有很独到的地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六、天助神佑制药

中国人对天老爷的感情，特别深厚。我们相信只要一切秉持天理而行，也就是凭良心做事，应该能够心安理得地获得良好的结果。

胡雪岩看见老翁的独生子好不容易考中举人，一下子得了癫痫病。一笑起来就没完没了，实在很可怜。他决定要冒险制造龙虎丹，来治疗癫痫病的患者。余修初只好祈求天助神佑，药王托梦，来帮助药工把龙虎丹造出来，以拯救生灵。

这种天人合一的观念，在中国社会相当盛行。经商、从政、为学、做人，最好都要存有"敬天"的心态，随时祈求天助神佑，以资顺利吉祥。不过，前提条件是做正常的事情，求正当的利益。因为天助神佑，只会出现在正大光明的一面。

重点提示：人定胜天 VS 如有神助

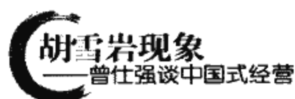
余修初率领众药工向神明膜拜，祈求天助神佑，药王托梦，使治疗癫痫病的龙虎丹，能够早日顺利制成，以拯救生灵，恢复病患的神志。

人定胜天，固然很有道理。但是，天定胜人，也是常见的事实。这个世界，原本是天和人所共有，唯有天人合作，才能够天从人愿，万事顺成。

具有人定胜天的决心，还需要加上天定胜人的涵养。认清人只有在顺天、敬天、事天的大前提下，才能够胜天，就不会伤天害理，以人力来破坏大自然。

人定胜天和如有神助，并没有矛盾的地方，只有顺天、敬天、事天的人定胜天，才可能如有神助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个案简介

在胡雪岩的鼓励下，大伙想出用纯金纯银的药具来制造龙虎丹。到了要配药的那一天，雪岩亲自来到药房，听见大家齐声念着："天助神佑，药王托梦，龙虎成丹，拯救生灵，神法森严，恪遵而从。如有违背，天理不容。药王有令，特托仙梦，所有草药，画磨成粉。用此神棒，在药粉中连接龙虎二字九百九十九遍，必有龙虎显灵，使龙虎丹大功告成。"大家边念边在药粉中写出龙虎二字，连写九个时辰，才将所有药粉混匀。

龙虎丹造成，那个患有癫痫症的青年，喝了之后，先是倒在地上，捶着胸口打滚，哀叫不停。不久居然坐了起来，病好了。雪岩高兴地大肆赏赐所有辛苦参与的药工，更加相信胡庆余堂没有做不出来的药。

这一天杨昌浚来拜访胡雪岩，雪岩马上到大厅接见。他直接提出要求，想在义廊搞个义渡，让绍兴和金华人不花钱白渡。

杨大人说胡大爷已经将义渡兴建月余，现在又找我商量，是什么意思？话中略有不满，雪岩却说因为是造福人民，所以先斩后奏。杨大人表示无能为力，雪岩惊问为什么？杨大人说京城方面借题发挥，要力挫湘军在浙江的武官，他已经接到刑部传帖，要进京候审。他向雪岩说：此次造访，第一是向大人辞行，第二是劝大人在义渡一事好自为之。

雪岩试探能不能找左大人帮忙，杨大人回说没有用，只能走一步算一步了。这时下人脸色苍白地进来报告，三廊义渡出现纠纷，阿宝的腿被人打断。芮瑾也赶来，把阿宝带走，责怪自己把阿宝送进胡家。

胡庆余堂又要公开杀驴，同样是为了做广告，增加大家的信心。

问题与解答

（1）余修初为什么领导众药工求助神佑？为什么说神法森严，恪遵而从？

这是一种现代化的宣誓。他们当时的做法，就是这个样子。大家一起来，高声求神保佑。和我们今天的宣誓，道理一模一样。如果说余修初用他自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的口吻，下达命令：你们要这样，要那样。各位想想看，这些药工会服气吗？他们不会服气的。他们认为你讲几句话，我们就要当做神旨一样听，那才怪！你讲归你讲，我听归我听，到时候我爱怎么做就怎么做。中国人向来是这样子，我们也无从反对。我说无从反对，就是因为这样对他最合适。但余修初并没有这样做，他说我们一起来求神保佑，他是借着神来增加他的威力。如果说我讲的，人家不一定听。你说神讲的，或者神托梦给我，大家比较容易接受。这就是为什么我们的社会经常会蒙上一些神秘色彩的原因。老实讲不要从迷信的角度去看。只有人才会迷信神，宗教本身是不会迷信的。这句话最重要：如果你自己不迷信，一切东西到你手上，都是一种管理工具，不是迷信。

(2)雪岩为什么要搞个义渡，让绍兴和金华人不花钱白渡呢？

对中国人来讲，回馈乡里，造福桑梓，一向是我们最大的愿望。一个人功成名就的时候，如果在家乡没有一点点建设，所有的人都会骂你。大家认为你受地方的栽培，得到地方的好处，结果成功了，却完全忘本了。中国人最讨厌人家忘本，所以我们一有了名以后，一定要为家乡做些实事。你看做了大官以后，第一件事情就是荣归故里。一方面是分享荣耀，老实讲不是家乡人，你的荣耀跟谁分享？所以他要在这里做义渡，最主要的原因，就是做给大家看。我胡雪岩赚了钱，没忘了回馈社会，回馈我们的乡土，使大家没有话讲。第二点，我们也很容易理解，他是为胡庆余堂设想。因为他的药店离原先那个轮渡口比较远，一般人上岸，就到其他的药店购买。除非真正了解的人，才会跑到他这里来。现在他在这附近另外搞个义渡，很多人从绍兴、金华那边过来，就会直接到他这边。为什么会引起派系纠纷，为什么会搞到阿宝被人家打断腿？就是因为利益攸关，使得大家起纠纷。你伤害到他，他为了保护利益，当然全力加以阻止。就算是好事，也要阻止，这是我们今天还时常看到的事情。雪岩还有一个想法，就是要提高他的声望。他认为你们反对，我就要做，看你们能把我怎么样？有些事情，越容易做的他越不做；越难做的他越要做，这是什么心理？我相信各位一想就很清楚。中国人的想法，就是说当我有权有势的时候，我不做；将来没有权没有势的时候，我怎么能做呢？此时不做，更待何时？我相信很多人有这种想法，才会做出一些奇奇怪怪的事情。那些奇奇怪怪的事情，到底是好是坏，我们要比较冷静地来评估。没有秦始皇那个暴君的话，中国有长城吗？没有那些听起来好像很不像样的皇帝，会有那么好的艺术造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谐吗？如果说音乐是大家都可以参与的，像今天的卡拉OK一样，还有高水平的音乐作品吗？我只是提醒一下，不要从单一角度去谈问题，任何问题有好也有坏。暴虐的君王很糟糕，大家都知道。可是在某些方面，如果没有那么专制，那么跋扈，没有老百姓那么怕他，我们也就没有那样的文化。从这个角度来看，雪岩这样做，最起码多了一个轮渡。我们不要怀疑他的动机是什么？只要往他为地方谋福利，为大家增加交通上的方便去想，他是应该这样做的。

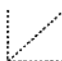
(3)杨昌浚为什么劝雪岩好自为之？又为什么对雪岩说找左宗棠没用了？

杨昌浚本身是官场的人物，知道官场的险恶。老实讲，官场绝对不输给商场。商场还是纯粹的利害关系，要赚的钱比你多，要比你更气派，如此而已。官场可不是这样，官场的拼斗是你死我活的。为什么？因为就只有这么一个缺，你得到我就没有。我想要得到，就要不择手段。官场的斗狠，有时候比商场要严重得多。他告诉雪岩，虽然你做义渡是好事情，但是站在派系斗争的立场，能不做就不做吧。一个人居然会劝雪岩不要做好事，可见他有很多很多感触。他知道说翻脸就翻脸，说没用就没用。因此警告胡雪岩说，千万不要把最后的希望寄托在左大人身上。你和人家斗，我去告诉他把他找出来，我告诉你找他也没用。为什么？因为左大人的个性太耿直。一个太耿直的人在官场绝对是倒霉的。他将来变成泥菩萨的时候，你去求他也没有用。他可能连自己都保不住。为什么跟左宗棠这么亲近的杨昌浚，会讲这种话？其实很简单，杨昌浚现在也受人家密告，被人家讲东讲西，左大人也帮不上忙。所以他才趁早告诉雪岩，要好自为之。自己的好坏，自己要承受，不要想靠别人。这些话如果雪岩听得进去，对他以后会有很大的帮助。

(4)胡庆余堂为什么又杀驴了？芙瑾为什么怪自己把阿宝送进胡家？

很多人到现在还想不通，为什么一个房子失火了，那么多人在看热闹？为什么两部车子撞在一起，很多人在围观？原因很简单，因为我们中国人有一句话，叫做百闻不如一见。亲眼看到，才算数。你讲的可能是骗我的。要看一看，因为机会难得！如果朝这个方向去解释，就很容易了解中国人的心态。杀个驴子，大家围起来看，就收到宣传广告的效果。登个报纸，大家不一定看到；发个传单，大家把它丢在纸篓子里面。敲个锣，打个鼓，杀驴啰，保证大家通通来了。大家才相信，胡庆余堂真的杀驴，不是骗人的。我亲眼看到的，哪里假得了？杀鹿，杀虎，杀驴，其实只有一个目的，就是以昭公信。让大家知道，胡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



庆余堂不是随便讲讲而已。真的在杀，真的用这些做材料，大家不用怀疑。这种广告的效果是很强的。当然啦，大家会觉得这不是很残忍吗？怎么可以当街表演呢？

实际上，我们中国人的讲法是，宇宙中的一切一切都是以人为中心。人杀驴，人杀鹿，在我们讲起来，并没有什么不对的地方。如果用今天环保、爱护动物的眼光来看，我们很难去想象这些事情。可是我们要了解，时代背景不一样，我们不能用现在的观点，来看雪岩当时的情况，我们更要同情芮瑾，她认为当初我把阿宝推荐给雪岩，只是跟你一起好好奋斗。没有想到，现在连累到阿宝，腿都被人家打断了，这是我芮瑾的责任。这一点才是我们中国人很特别的想法，也就是说：我不杀伯仁，伯仁因我而死。她认为阿宝是我芮瑾害的，我有责任把你救治过来。因此她就说，我要把他带回家去。雪岩当然也要争一口气，阿宝在这里断腿，我难道没有办法把他治好吗？这是非常感人的，大家不推卸责任，都把责任往自己身上揽。后来雪岩说，那好吧，有毕四姐照顾，就让他去吧！两个都要，然后衡量谁的优势大，谁就对阿宝比较有利，而不是对其他人有利。我们以阿宝的心情，来替阿宝解决问题，这是很妥善的思考法则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七、梦瑾襄助工作

雪岩的想法，是女人家打扮得漂漂亮亮，才是享福的生活，不要参与男人的事务。殊不料梦瑾的观念刚好相反。她整天待在家里，无所事事，觉得闷闷不乐。雪岩骂她小姐身子丫鬟命，她还是忍不住要跑出去找工作做。

她找到成祥，要求指派一份工作，让她发挥发挥，施展一下才能。成祥宁可给她银票供她花用，也不敢把工作交给她做。

结果又找到雪岩，坦承需要有想不完的主意、做不完的事，心里才觉得踏实。

雪岩经过一番体验，似乎也领略到人各有志，不能勉强，所以答应把蚕丝的工作交给梦瑾。

男人女人都一样，不必在性别上做太多的区别。有心把事情做好才最要紧。

重点提示：胡雪岩的经营理念

胡雪岩的经营理念，说起来可以用八个字来代表，那就是“功自心诚，利从义来”。雪岩听说左宗棠被迫离开新疆，生怕他气坏了身体。特地买了一些补药，要亲自去看他。临行前对余修初说出这一段话，希望余阿大一本初衷，好好经营胡庆余堂。

经过这么多年在生意上的经验积累，胡雪岩的经营理念，最后归纳成两个大字：“戒欺”，一直到现在，这两个字还是把胡庆余堂、胡雪岩紧紧地联结在一起。大家想起胡庆余堂，就会想起胡雪岩；而想起胡雪岩，就会想起“戒欺”这两个字。

戒欺，不但不可以欺骗别人，而且不能够欺骗自己，说起来正是功自心诚、利从义来呀！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

雪岩到上海之前，特别交代余修初，注意这八个字：功自心诚，利从义来。

老太太却交代雪岩，到上海要设法找到梦瑾，因为她好歹也是从咱们胡家出去的。

雪岩按照往例，去探望芮瑾。毕四姐热心地招呼他，说芮瑾在家照顾阿宝，没在店里。雪岩问毕四姐，你觉得阿宝怎么样？毕四姐红透了脸，怪不好意思。雪岩说宅子和家具都安排好了，意思是要给阿宝做媒，娶毕四姐进门。他说完正待要走，又转头交代：毕四姐，以后有需要，不管我在不在，跟我宅子上说一声就行。说完才快步离去，觉得格外轻松。

成祥听说雪岩来到上海，马上过来请安。大家谈起左大人，雪岩说约定在潼关会合，又问能不能找一些上等补品送给左大人？成祥回说按照您的规定，胡庆余堂救命不救寿，所以不卖补品。雪岩交代去买一些，还特别宣布梦瑾为阜康总号的副襄理，要则云以后有什么决断不了的事情多问问梦瑾。

成祥说要留在上海，过几天才出发，因为很多事情尚未交代清楚，放心不下。雪岩告诉成祥："成祥呀！我是离不开你啊！"成祥不好意思地低下了头，十分感动。

杨大人出任陕甘巡抚，多亏李莲英的美言相助。雪岩也恭敬地拿着甜食让李莲英尝尝。李莲英谦虚地推说是左大人的力举。雪岩则感叹地说：朝里有人好办事，这和李大人的提携至关重要。

曾纪泽拿着太后的密诏赶过来和李鸿章商量。李鸿章力主东防，对太后派曾纪泽赴俄复议十分赞成。曾纪泽担心左宗棠有意见，李鸿章说：当初曾左常有国事兵略之争，他左宗棠总不会再挤对你这晚辈吧！要曾纪泽放心地上任。

问题与解答

（1）雪岩要余修初做到功自心诚，利从义来，是什么意思？

功自心诚的意思，就是说所有的事情，都是从心里诚不诚所发出来的一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功。我们常常觉得,有一句话是很普遍的。只要努力工作就好了。实际上这句话是不正确的。我们应该深一层去想:努力工作没有用。努力工作,不一定成果会好,因为没有用心!没有用心,很努力,最后成果不好,反而浪费更多的材料、更多的时间。所以我们把它修正一下:用心做事才要紧。中国人常常讲,你那个心有没有用进去?如果把心灌到事业里面去,把心灌到工作里面去,我们就叫他诚心诚意。一个人诚心诚意,就是我们平常所讲的,叫做有心人。有心人一定成功,所以叫做功自心诚。做任何事情要诚心诚意,不要老想到结果,要掌握整个过程。动机很纯正,过程抓得很正确,结果一定在自己掌控之中。利不是不好,只不过利有好几种:一种叫做合乎义的利,一种叫做不义之利。胡雪岩最反对不义之利,他主张利从义来。只要利润合理,我们一定要赚。不合理的利润,我们宁可不要。这样,一家公司,才会长久发展下去。很多人误解,孔老夫子反对讲利。我觉得很冤枉,他只是反对不义之财,孔老夫子不反对我们赚取合理的利润。我想这一点,今天大家已经慢慢想通了,不会再错怪孔子才对。利润有暴利、有邪利、有近利。我们要小心,因为这些东西看起来很好看,但是会把自己卷进去,弄得自己前途完全没有光明。所以我们最好把这些去掉,追求比较远程的,看得远一些。追求合理的利润。合理的利润,大家听听都觉得这是应该的。过分的利润,叫做暴利,除非不让人家知道,否则没有人能服气。可是不让人家知道,是很困难的,终究大家会知道,最后吃亏的还是自己。胡雪岩离开的时候,特别交代余修初,注意这八个字:要功自心诚,一切诚心诚意;利从义来,利润一定要合理,不合理的绝对不要。

(2)胡母为什么交代雪岩到上海找梦瑾?她不是很不喜欢她吗?

我想不喜欢是一回事,要找梦瑾是另外一回事。不喜欢她,只是两个人合不来,情感上不是很融洽。但是要找她,因为她毕竟和我们是一家人。中国人很善于把矛盾的东西,统合起来。使它完全没有矛盾,这是很高明的一种做法。如果说我讨厌这个人,我就不想再见他了,这是朋友,这不是一家人。一家人,就是我讨厌你,但是我还是要跟你在一起。你不喜欢听的话,我还是要讲。我常常提醒现在的人,我们很遗憾,而且也很可怜。我们弄得只有朋友,而没有家人。这种话,我们不断重复的原因,就是我们现在痛苦的根源就在于此。我们可以看到胡母,她很不喜欢梦瑾,是因为她在这里面吵吵闹闹弄得家宅不安。站在一个女主人的立场,她当然不喜欢这种人。可是这个人,就算不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是我把她请回来的，也是我的儿子把她讨回来的。我没有办法，看在儿子的分上，我也要照顾她，这才叫一家人。胡母这种修养很合理。她交代雪岩，到了上海，还是找梦瑾吧！我们毕竟是一家人。这一句话，当然雪岩也很喜欢听。因为雪岩心里头也是这么想，虽然他很生梦瑾的气，怎么可以这样走了呢？说走就走，还算是一家人吗？但是他还是希望她回来。我们常常看到一家人团聚的时候，妈妈的心往往在那个没有回来团聚的小孩身上。我们觉得奇怪，眼前这些人你都不觉得可爱，你老要想那个没有回来的人？其实不是这样子，因为来的已经来了，大家面对面，已经有行为上的互动。当然要想想那不能来的人，缺了他我们就不圆满。他如果回来，我们一家人团聚该有多好。这种心态是很自然的。如果说一家人在团聚的时候，父母想到在外的游子，或者在外旅行不能回来的家人，我们不能认为他偏心，要认为这是很正常的。这样一来大家才能理解，什么叫做真正的一家人。

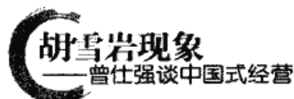
(3)雪岩为什么交代毕四姐，有事跟家里说一声？

雪岩是一个感情很浓厚的人，当然我们不能否认他的事业心很重。他常常想到还有很多人没有照顾好。尤其是则云发生这么大的事情以后，他更是要自己检讨，对则云没有照顾好，对阿宝没有照顾好。所以现在他特别想要让毕四姐跟阿宝成亲，来了断他照顾的心愿。可是这种事情，不是说马上就可以办的。所以他先跟毕四姐讲，讲完以后，为了让毕四姐能够心里头有这种家人的感觉，特别告诉她：有事不管我在不在，你跟家里说一声。跟家里说一声就好，把毕四姐和阿宝都纳为他胡家的人。这是一个好老板照顾员工应有的表现，当然啦你说平常他就应该这样子，那是我们太苛求他了。发生这么多重大的事情，如果他还不能有这样的一个想法，那这个人真是心太狠，太硬，可以说无情。一个人无情，不是好老板。雪岩两边兼顾，一方面事业要跟人家斗，所以很狠；可是在亲情方面，他又很柔，想得很细。使人觉得他是一个活生生的，有血有肉的人。我们能够感觉出来，毕四姐本来对雪岩印象不好，经过这么一来，她对雪岩的印象完全改变了。认为这个硬汉，在商场上不得不如此。实际上他还是铁血柔肠的。经过这么一来，毕四姐很感动，觉得照顾阿宝好像是她的事情一样。她觉得应该替雪岩做些事情，因为很难得有这么好的老板。

(4)梦瑾为什么想和刚开始跟雪岩在一起时那样，帮他做些事情？

如果梦瑾刚刚碰到雪岩的时候，雪岩就把她买回家来当丫头，我想她也习

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



惯了。因为生来就是丫头的命！一进来就是这样子，她不会有现在这种想法。偏偏她跟雪岩刚开始在一起的时候不是这个样子。雪岩要她女扮男装，叫她做这做那，教她打麻将要输给谁要赢谁，使得她很有成就感。一个人有了成就感以后，你再不给她表现的机会她一定受不了。梦瑾就是我们所描述的这种人，因此三番两次都要求给她工作，让她有机会表现一下，心里才感觉到有存在的价值。她第一次求成祥的时候，再三表示她的心愿，可是成祥毕竟不是雪岩，没有办法做最后的决定。梦瑾是雪岩的姨太太，成祥更不可以做出越权的决定。所以成祥跟她讲，你不要给我找麻烦，可是梦瑾还是不死心。她在外面闯荡一阵子之后又回来了。雪岩把她叫回来，她真的非常高兴。因为她以为雪岩会骂她，会处罚她，甚至会把她关起来，或者送回家里面去，但雪岩都没有。雪岩说，好吧，我们再想办法吧！因此梦瑾开始燃烧起一股希望的火焰。这对梦瑾来讲，是她生命中一个很大的转折。一个人的成长，其实就是我们应该因应环境的变动。不过我们从开始看到现在，发现梦瑾的适应能力不是很强，这是她的致命伤。她有喜欢工作的愿望，但是缺乏人情世故的素养，没有在这方面向雪岩学习，这是很遗憾的事情。

(5)雪岩为什么规定胡庆余堂救命不救寿呢?

我们来虚拟一下，如果当初胡庆余堂专门做一些补药，专门做一些很贵重的可以延年益寿的药。那它的客户是谁？就是那些很有钱的人，胡庆余堂能够流传到现在吗？我想这是不可能的。因为有钱人不会感谢你，我有钱，要买什么东西，都买得到。他甚至于嫌你贵，甚至于嫌你使他活得不够长，不会感谢你。而一般的大众，没有钱买什么补药、高贵的药，跟胡庆余堂根本没有瓜葛，更不会怀念这么一个药厂。雪岩一开始，就替药厂制定一个经营目标，这是非常正确的。用市场划分的观念来看，这一点雪岩也很先进。他说我们的药是救命的，不是长寿的。那些药我们不要做。他所做的药是大众所需要的。这样一来，价钱便宜，药品普及。使用的人多，受惠者众。所以他才会长年的被大家所怀念。

我们常常讲，市场划分，营业目标也应该往这方面想一想？如果现在没有，很单纯，只想到要赚小孩的钱；很单纯，想到小孩的钱比较好赚；很单纯，想到我所有的东西，都是来引诱小孩子，让他们对我发生兴趣。父母不买，他会吵到让父母买，这算什么经营目标？我们回想一下，雪岩一再说，要有爱心，要赚合理的利润，跟这个救命不救寿非常吻合。还有一句话也顺便提出来：叫做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

救急不救穷。中国人向来是救急不救穷，亲戚朋友有急难，我们一定要救他。但是穷人就好像活该，谁也救不了。所有穷的人都来了，你没有那么多钱去救他们。就算救他们，穷人认为反正有保障就不用奋斗，也等于害了他们。救急不救穷，救命不救寿，是同样的道理。只不过雪岩掌握得很准，拿捏得很巧妙，这是他很高明的地方。

(6)雪岩不是不让女人介入生意吗？为什么梦瑾担任副襄理呢？

我们都知道，当一个人经历过很多事情之后，他的观念是会改变的。有的观念会加强，有的观念会减弱，有的观念，甚至于会一百八十度地整个改变。印证过很多次以后，才知道这个观念是不正确的，他自己会改变。你看他对芮瑾，如果不坚持芮瑾不要干涉生意的话，很可能芮瑾就答应跟他结婚。他跟芮瑾讲，你不要这样，芮瑾划着小船就走掉了。她心里想，你凭什么跟我约法三章？要不要介入，我自己决定，你多嘴什么？这个刺激对雪岩是很深的。他又发现，有很多事情还是芮瑾比较内行。他就会想到，如果让芮瑾来参与生意，说不定会给我更大的帮助。现在他又想到，如果不是梦瑾的话，他跟洋人打交道时，有很多事情他自己是没有办法做的。于是他就想到当初梦瑾也帮了他很多忙，也表现得不错。现在他又发现，梦瑾一心一意想要做工作。再说，他也需要人。则云如果很可靠，他大可很放心地离开上海。现在则云这样子，使他感觉到这个人到底是怎么回事？不完全交给他，说不过去；完全交给他，又放不下心。我觉得这是很有趣的事情，老板在放心跟放不下心之间，经常很犹豫。雪岩不是不放心则云，他是对很多事情放不下心。所以干脆说好了，让梦瑾挂个副襄理的名，彼此好有个商量。则云也不会说，糟糕了，怎么办？外界的人，也不会逼迫则云，要他做决定，因为他现在可以推，因为还有一个副襄理。虽然总襄理不在，我还得跟副襄理商量商量。这么一来，可以得到很多好处。所以他才改变观念，让梦瑾来试试看，让她当副襄理。至于梦瑾做不做得好？我想我们现在不必推测，往后再看下去，看她得到这个新职务以后，怎么表现，怎么调适自己。

(7)雪岩为什么说他离不开成祥呢？

其实，这种话如果雪岩早说出来的话，成祥就会更有担当，更加用心，可是，他从没讲过。并且如果他早跟则云讲一讲，我相信则云也不会做出这一种让人伤心的事情。我们对成祥真的没有话讲，干部做到像成祥这个样子，真是了不起。他有三个优点，我们把它归纳出来，大家一起来思考。第一，他有能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力，又有责任心。有些人有能力，但不敢负责；有些人，完全没有能力，可是非常负责。这种人其实很要命，他没有能力，但他什么都要负责，结果搞得一塌糊涂。一个人要负责，千万拜托先要有能力。有能力的人，才有资格讲负责。成祥有能力又肯负责，这是他第一个优点。第二，他非常尊重老板的最后裁决权。就是说，你不点头，我不会做。你点头，我才做。这是非常重要的。一个老板如果连最后裁决权都掌握不住，请问这个老板怎么当？干部认为可以，就做了。干部认为没有错，就决定了。干部说我负责，然后他爱怎么样，就怎么样，心目中还有老板的存在吗？若是老板不同意，该怎么办呢？一个好干部，不管多能干，多负责，都应该尊重老板的最后裁决权。他不点头，你不要行动。这一点，成祥做到了。第三，他会很体谅老板的苦衷，很配合老板的企图。你看他对雪岩的所作所为，都尽量往好的地方去解释。买房子，是为了大家的面子，不是为自己享受。那么多姨太太，是为了事业上的需要，不是他自己喜欢过那种特别的日子。一个人能够跟老板配合到这种地步，并且无怨无悔，老板总有一天，也会从心里头发出这种的感觉，认为成祥我离不开你。这样，两人都非常愉快。人生短暂，只有几十年，能够碰到这样的知己，那才是最大的福气。成祥听了这话，当然很感动。东家怎么讲这种话？可是，他会更加效忠，更加卖力，我想这是没有疑问的。

(8)雪岩说朝里有人好办事，是什么意思？

其实这是一句老话，就是说朝里有人，你才好做官。如果朝里没有人，这个官就很难做得好。以雪岩自己的经验，朝廷里面有什么风吹草动，李莲英马上就找人来告诉他。他事先得到情报，就知道如何去应付。他自己有什么事情，也可以透过管道，让李莲英在西太后面前美言几句，减少很多的阻力。他自己尝到了这个甜头以后，才更能体会到朝里有人好办事。这种话之所以流传这么久，就是因为有很多很多的事实。大家听来听去，都觉得的确是这个样子。雪岩除了听来的，还加上亲身印证，所以他才会这样讲。现在又多了一层意思，就是说地方官常常找麻烦，如果朝里有人的话，地方官会比较收敛一点。他知道这个人惹不起，惹你，将来你报告朝廷，然后上面施压力，我这个地方官就会很吃亏。所以朝里有人，地方官自然会让你三分，你就比较好做事。我们中国人老是要把大官跟自己的照片挂在客厅里面，其实都是这些作用，告诉大家，你少惹我。你惹我，我有这么多关系，牵来牵去，有一天你会倒霉，如此而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国社会是人与人交互关系的社会。全世界都讲人际关系，中国人最复杂，也最重视。只要人际关系搞不好，你再有本领，迟早也要吃亏。雪岩之所以会成功，主要因为他具有这种观念，中国人根本就是牵来牵去，像整片的竹篱笆。只要一个地方掉下来，整个都会受到影响，必定要拉来扯去，只有整理得好好的，才不致破裂或散掉。雪岩很舍得花小钱，不舍得花小钱，人际关系不会好。他不是乱花钱，每个钱都想得好好的，如果他不这样一路思考：什么地方要送礼？什么地方要花钱的话，请问一个穷跑街的，他的人际关系是怎么建立的？

(9)李鸿章说曾左常有国事兵略之争，却认为左宗棠不会排挤曾纪泽这位晚辈，这是为什么？

中国人说起来很奇怪。一方面喜欢搞关系，另一方面又常常利用关系来做事情。有时候想到曾纪泽是曾国藩的儿子，左宗棠一定会给他面子，做事情比较顺畅。然后又会想起，父亲跟儿子是两回事，为什么扯在一起？公事公办，大家依法处理，亲戚又怎么样？我们经常讲两种非常矛盾的话。什么话有利，就把那个话当做真理。我觉得这是不合适的观念，我们应该改变一下才好。就是说任何事情要从合理的角度去看才会合理。从不合理的角度去看就不合理。换句话说，如果合理的应用关系，效果很好，大家都会接受。用不合理的手段，不合理的方式来利用人际关系，当然效果很差。这样的想法，应该比较好。曾国藩对清廷的贡献有目共睹。老实讲很少汉人能够到达曾国藩这种层次，获得清廷这么大的信任。曾国藩讲什么几乎都是算数的。可是他非常自爱，从来不乱来。曾国藩在的时候，卡位之争并没有那么激烈。只要曾国藩讲一句话，左宗棠固然愿意听，李鸿章也会听。现在我们看到李鸿章的心意是不希望左宗棠继续在新疆打仗。他想让曾纪泽去议和，一旦合约下来，左宗棠不离开新疆也不行。他为什么找曾纪泽？一方面因为曾纪泽出面左宗棠没有话讲。可是如果真是这样的话，李鸿章现在会被人骂得很难听。实际上李鸿章也有他的考虑，我觉得也应该给他一些正面的肯定。因为像曾纪泽这样的人，是很好的外交人才。他当时在伦敦担任的职务叫做驻英公使。光绪六年，也就是1880年5月。他接到圣旨，以驻俄公使身份到俄国去签订条约。整个事情，在当时的情况之下，可以说做得相当良好。大家都认为，他是一位受敬仰的外交家。李鸿章推荐他，因为曾纪泽是人才，左宗棠会让他几分。他两边兼顾，不是只考虑到一面。我们也不能不佩服李鸿章处理事情的手段，可以说相当艺术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八、丝业种下祸根

梦瑾喜爱工作，自称对蚕丝的成色十分内行。雪岩一高兴，又想到如此一来，并不牵涉到自己的生意，不违反胡家的规矩。雪岩带着梦瑾去拜访老德宝，听说洋人买办剥削养蚕人家。每一担茧子，足足一百斤，才给四两银子。简直连灯油的钱都赔进去了。

雪岩以民族企业家自居，听到这种洋人垄断丝业的情形，当然很不高兴。当场承诺一百斤茧子给银子五两，而且有多少就收多少，为养蚕人家带来莫大的喜讯。

丁日昌建议汇丰银行，将大班葛德立走马换将。逼他说出雪岩从贷款中吃了朝廷利息的事。

这两件事情，会不会连在一起，造成危害？世间事往往无巧不成书，看起来不相干的事，合在一起的时候，居然产生很大的爆发力。

重点提示：民族企业 VS 跨国公司

民族企业和跨国公司的主要区别，在民族企业，纯粹以民族的不同来划分；而跨国公司，必须以企业文化来主导。不管跨多少国家？跨到哪一个国家？主要的首脑人物，总希望以自己的文化为主流，来塑造企业文化。所以任何国家加入 WTO 之后，民族企业的保护力降到最低。而运用跨国公司的组织，将自己的文化充分发挥，使其成为公司的主流文化，应该是下一波全球性的竞争。从事经营管理的人士，最好提高警觉。在这一方面多做思考，多作贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

俄国使者拿着礼物晋见左大人，左大人喝令跪下。使者不从，一旁的士兵齐声吆喝，使者只好单脚跪下。

左大人对俄国使者视若无睹，下令把改造的机脚炮架向伊犁。然后拖着年老的身子，一步一步缓缓走出帐篷，悲壮地命令王德榜把棺材抬上来。告诉使者，回去传话。伊犁是大清朝的，新疆是神州的国土，不管谁想割地求和，只要我左宗棠一息尚存，就休想圆你们的狼子美梦，喝令使者滚出去。

随着清政府的衰败，欧亚列强不断对中国进行军事和经济的侵略。雪岩在这个时刻，在蚕丝业上与洋人展开针锋相对的商战，也开始了他被扼杀的命运。

雪岩和梦瑾亲自下乡探访蚕农生丝的情形，发现收茧子的都是洋人的买办，他们总是想办法敲骨吸髓。一担茧子，足足一百斤，才给四两银子，连灯油钱都赔了。雪岩说：五两银子一担，我收。并且叫梦瑾过来对着蚕农说：这是梦掌柜的，我把她交给你，等茧子收上来，以雪记的旗号请人缫丝。蚕农笑得合不拢口，十分感谢。

雪岩回到胡庆余堂，看见一位从雪记退休的药工晕倒在店里，马上交代要好好照料。并且吩咐阿大：凡在雪记当过药工告老还乡的，一律发给纹银五两，已经去世的，就从去世之日起，每月发给纹银三两，按五年计算。不能让给雪记卖过力的人出去没有人管。他重复念着：为人不可贪，为商不可奸，要想做善事，手中先有钱。

阿宝的腿伤好了，芮瑾特别开心。因为她又能够再为雪岩效劳，阿宝也很高兴。

唐廷枢不请自来，在胡宅等着雪岩。表示几场风雨过后，已经精疲力竭。今日特来申谢。雪岩说有用得着的地方，尽管开口。廷枢又说几年来多有不周，请胡先生宽容。雪岩表示不要再提起往事，以免心里不舒服。

廷枢故弄玄机，说胡先生有所不知。然后说出了丁日昌建议汇丰银行将大班葛德立走马换将，雪岩愣了一下，马上哈哈大笑以掩饰心中的震惊说：跟我有什么关系？

"丁日昌处心积虑的盯住你向汇丰银行贷款这件事，怀疑你从中吃了朝廷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的利息。”廷枢直截了当，一针见血地刺到雪岩的心坎。

他又点了雪岩一下：“你一直不让女人介入生意，但是说者无意，听者可有心哪！”

问题与解答

(1)左宗棠为什么要把棺木抬上来，让俄国人看？又为什么要向伊犁开炮？

中国人抬棺木只有一个作用，就是表示决心。战到死，都不退却。一直到现在，还是有些人抬着棺木去抗议，也不过表示决心而已。竞选的时候，我们也曾经碰到过，候选人把棺材放在旁边，说这一次不当选的话，就死给大家看。其实他只有一个目的，就是让大家了解当事人具有坚强无比的决心，如此而已。俄国人看不看得懂这种事情？我们真的不知道。但是最起码，左宗棠叫人把棺材抬上来，他又讲了一番话，说伊犁是我们大清朝的国土，不管什么人想要割地求和，得要问问我左宗棠。只要我左宗棠还有一口气在，没有人能够得逞。我想这一番话俄国人会把它带回去。同时他又下命令向伊犁开炮，就是说我是有行动的，不只是有决心而已。我的行动随时会兑现。这种表现，其实也是我们常常讲的宣誓决心，显现行动。使俄国人跟我们谈判的时候不敢掉以轻心。这种手法，一直到现在，我们在谈判的时候也还会遭遇到。谈判的时候，常常会有周边的举动配合我们的诉求。使我们谈判的胜算率更高。左宗棠当时就是为了要跟俄国人对抗，所以才用这些我们今天也在用的花招。可见当时的想法，跟现在其实是一样的，只是方式不太相同而已。

(2)雪岩为什么要介入蚕丝的生意？他这样做，会不会得罪洋人？

雪岩会做蚕丝生意，完全是站在维护民族企业的立场。实际上他现在所要照顾的生意，规模已经够大，种类已经够多，已经够他心烦的了。只不过梦瑾提出来要做事情，而且又说从小对蚕丝有认识。雪岩一想，要做，当然要做你比较内行的。同时他又听到这些老人家跟他讲，洋人怎么样剥削他们，把蚕丝的价钱压得几乎血本无归。再这样下去的话，蚕也不要养了！他听了以后，觉得洋人怎么可以这样？一方面想替梦瑾找事情做，一方面又想到这样一来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以使我们的同胞生活上比较有保障。因此断然决定，我投资一大笔资金，来做蚕丝生意。这么一来，他一定得罪洋人。我们来设想一下，胡雪岩做这个决策的时候有没有想到洋人会怎么样？我想他应该是想到的。可是他不怕，他常常有这种使命感，认为我不得罪你，谁来得罪你？因为当时几乎没有人敢得罪洋人。洋人的气焰很高，特别是英国人，认为爱怎么样就可以怎么样。只要有做不到的，他们政府就会出面。英国公使跟李鸿章走得很近，就是为了保护他们的商人。胡雪岩心里想，你不提李鸿章还好，一提李鸿章我更生气。你不跟我讲洋人会生气还好，我就是要让他们生气。

我们可以看出，他有三个原因要介入蚕丝生意：一是同胞的利益一定要照顾。一是洋人不可以剥削我们，胡雪岩要跟你们对抗。一是梦瑾想做，找个机会成全她。就这三个原因，他才会介入蚕丝生意。可是天下事不如意者十常八九。我们不难想象，胡雪岩跟外国人对抗是很吃亏的。第一朝廷不会支持他，第二丁日昌会更加找他麻烦。再下去他是不是会更受罪？我们大家一起来关心吧！

(3)雪岩为什么要做到让员工老有所靠？为什么重复念着“为人不可贪，为商不可奸”这一句话？

我们现在一听到老人年金，就觉得这是很新的概念。对这种老人福利，大家都抢着说我有功劳。实际上雪岩当年，已经有这种认识。他认为一个人，一生在公司里面，把自己最精华的生命奉献出来。老了退休以后，公司仍然要照顾他。其实我们中国人的人事管理，王云五先生曾经用八个字来归纳，叫做进、退、奖、惩、教、养、老、死。一个人进来，我们要很慎重。一个人辞职退休，我们也要好好照顾他。奖惩是人事管理很重要的一环，用得好能够激励士气。教他，养他，同时要照顾他一直到死。这八个字，胡雪岩几乎都做到了。是不是很了不起呢！当年他就想得这么周全，实在不容易。他看到一个老员工退休以后没有人照顾，马上说，来，我们照顾他。把一个员工从生照顾到死，从工作照顾到退休，这是很合理的想法。但是一般人并不是这样，反而认为你为我所用。有利用价值的时候，我就雇用你；没有利用价值，就一脚踢开。老了没有人照顾，干我什么事？去找政府好了！雪岩不是这样想，因为他心里头常常念着芮瑾给他的两句话：为人不可贪，为商不可奸。他今天赚了钱，如果很贪心。一直想据为己有，舍不得跟人家分享，他就不会有这些念头。做生意人不赚钱干什么？抱着这种观念，就很容易变成奸商。自从芮瑾给他这两句话以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，雪岩常常想起来：为人不可贪，为商不可奸。对他有很大的帮助，因为无论看到什么，就想起这两句话。自然知道怎样调整，做到比较合适的地步。

(4)阿宝好了，芮瑾为什么特别开心？

芮瑾是一个性格很倔强的人，因此也吃了很多亏。她是一个很有爱心的人，我们从很多地方都可以看出来。她认为阿宝好端端的一个人，无缘无故被那些人把腿打伤了，当然希望他早一天好起来。再加上阿宝是她的表弟，她当然希望他快一点好起来。当然，她还认为阿宝是她推荐给雪岩的，今天这个样子，她也应该负责。我觉得我们如果把这种气氛带到公司来，对公司的运作会很有帮助。如果每个人都认为，你生病是你的事，那么这家公司对安全的重视就会降低，这样一来，彼此不关心，生病的员工可能就会增加。同时大家也慢慢感觉到，生病我就请假，反正对公司也没有什么影响。可见一家公司，如果关心员工的健康，包括生理和心理两方面。很自然会把环境弄干净，想办法加以美化，使大家气氛上更和谐。我们把芮瑾这种心情，拿来用在公司里面，对加强竞争力，提高工作士气，都非常有帮助。公司千万不要认为，你们是来做工的。我提供机会，你们就应该心满意足。

我们应该想到，员工一天八个小时在这里，要受到工作环境的影响。环境对他不利，久而久之，就会产生职业病。很多人莫名其妙得病，公司应不应该负责？当然要负责。可是怎么负责呢？就是平常要把环境弄好，应该要整顿，应该要美化，应该注意卫生条件，使大家身心都能够健康。大家开心地工作，效果才会好。如果把它看做纯粹只是芮瑾跟阿宝的事情，我们就没有办法学到东西。如果把它扩大到公司里面，每一个人彼此之间的关怀。我们就知道，很多事情，我们是应该做的。

(5)雪岩为什么劝唐廷枢过去的就让它过去，并且说有用得着的地方，尽管开口？

我们会不会觉得雪岩厚此薄彼，这么容易谅解唐廷枢，那么不放过则云？是不是则云比唐廷枢倒霉呢？我想不是这样的。雪岩在则云身上投入很多心血，寄予很大的信任。所以则云的行为，使他感觉到格外伤心。而唐廷枢，本来就是洋人的买办，本来就是一个只在生意上往来的人。他并没有在唐廷枢身上，投入多大心血，寄予多大厚望，所以雪岩对则云很失望，对唐廷枢反而没有这种感觉，这也是人之常情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们常常说，爱之深，责之切，的确是如此。我相信则云也能够理解这一点，因为彼此的关系不同，心里头那种负担也不一样。那种痛苦感受的比重完全不同。雪岩对则云的行为是不是看得开，我们让各位自己去评估。如果要问我的话，我认为他已经够看得开了。他可以把他开除，可以把他公开出来，把他牺牲掉。但他没有这样做，他还是念及兄弟之情。虽然这个打击实在是太重了，他还是相当看得开，碰到就碰到，会变成什么样子再说吧！可是他在唐廷枢这边，就显得非常轻松。因为并没有那么大的牵连性。廷枢整自己，自己也很清楚，现在他改邪归正了，给他一些帮助，给他一些鼓励，如此而已。基本上我们可以看出来，雪岩是一个相当看得开的人。看得开是好事情，不过要记住，不能看破。现在很多人动不动就讲看破，看破就完了。看开而不看破才是真正正确的观念。我们从雪岩的一举一动，可以看出来他从来没有看破，看破他就当和尚去了。他没有看破，他还是很积极。什么事情都要伤脑筋，尽量要求好。可是他看得开，过去的就让它过去。碰到的就算倒霉，以后怎么做，再说吧！我觉得这是很好的修养。

(6)唐廷枢为什么提醒雪岩，丁日昌怀疑他从中吃了朝廷的利息？

我想这只不过是常理的判断。因为一般人都会想，借那么多钱，不从中得到一些好处，干吗这么热心？就是这样简单而已。一个人为政府去向外国人借钱，居然不动脑筋在利率上给自己一些好处，哪里去找这种人？我们常常替雪岩抱憾，认为他很不值得。聪明一世却糊涂一时。这么明显，这么容易被人家逮到的地方，居然犯这么大的错误。我想雪岩心里头也是很后悔的，只不过唐廷枢讲的时候，他很轻松地把它拨开来，有点四两拨千斤的味道。实际上不然，你看他一送客回来整个人都快崩溃了。他知道事态严重，知道后悔莫及。一个人千万记住，在容易被抓到把柄的地方要特别小心。他就是违反这条原则，才弄得自己走投无路。在一定会被逮到的地方会很规矩，这是中国人的基本素养。胡雪岩居然在这么容易被人家怀疑，被人家发觉的地方，动了手脚，这是他一生的致命伤。再加上丁日昌这些人，无所不用其极，只要有点风吹草动，就会紧追不舍。不择手段地要把你的根都挖出来。雪岩这次总算是栽了筋斗，从他的表情可以知道，他心里有数。但是他还是很高明，要掩饰自己，要保护自己。非到最后关头绝不放弃，绝不牺牲自己。我觉得他做得很好，只不过有很多事情，还是一句老话：人算不如天算啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、胡府已露败相

家和万事成，反过来说，家庭不能和谐，影响到家人的情绪，那就诸事不顺，难求成功了。

妻妾之间，原本很难和睦。雪岩说是醋意太浓，闲话太多。现在唐廷枢指出玉惠无意中走漏消息，才使别人抓住贷款利息这一条线索穷追猛打。雪岩气不过，把玉惠找来，指控她是胡家的掘墓人。胡府的败象，至此已充分显露。雪岩心里清楚得很，只有玉惠始终不明白。

胡雪岩的领导风格是擅长抓住人心。往往三两句话就能够打动人家的心，到了无可抵御的程度。是不是这一招用得太精巧了，以致用在葛德立身上相当有把握，这才种下祸根。或许是用在一个女人身上，功效显著。女人多的时候，反而失灵。因而耗费精神，以至于不能及早设法挽救，形成坐以待毙的局面？

重点提示：胡雪岩的领导风格

胡雪岩自己知道，他看起来成天在金钱堆里打转，可从来没有把钱财当过性命。他所极力追求的，并不是名，也不是利。他最关心的是什么？是“人”。

要开公司很容易，公司要成功很难。这当中的关键，正是人。人找对了，公司才会成功，否则就算公司成立，很快也就会倒闭。胡雪岩明白这个道理，所以从小就多看多听少开口，学习与人相处的诀窍。在跑街那一段时日，更充分体会很多饱学之士，到处碰壁，有志难伸的原因，在于缺少对人的本事。无法获得众人的支持，也谈不上受到赏识。因此用心揣摩，多方思索，找到一些抓住人心的技巧。经过不断的尝试和改善，练成一身好功夫，也塑造出胡雪岩独特的领导风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导的基础，说起来是找对人。而不是随便找人，再来教导他。胡庆余堂招贤纳士，雪岩面试余修初。找到了可靠的余阿大，胡庆余堂才能够顺利地成长茁壮。

人找到了，还需要立好规矩。订好制度，才有办法领导。

可见有制度，才能吸引优秀的员工；待遇好，才能使人奋发努力；而老板洞察人情、掌握人性，又能够抓住人心，才有办法表现出有效的领导风格。雪岩的用人、抓心，确实是需要我们学习的。

个案简介

廷枢暗示雪岩，是玉惠无意中走漏汇丰银行贷款吃利息的事情。廷枢走后，雪岩立刻叫人要玉惠到训善堂，说有事要好好跟她沟通。

玉惠觉得不对劲，雪岩又迟迟不来。她在训善堂心急地走来走去，饱受折磨。

雪岩一进门，跪扑到玉惠脚边沙哑地厮喊着：玉惠呀！你为什么要加害于我？

玉惠急得哭了，赶紧跪下来，连称没有。

雪岩狠狠地说：有一天我胡家败落了，你就是掘墓人。雪岩说完后扭头就走，留下玉惠一个人，在漆黑的训善堂中哭泣到天明。

梦瑾主持收茧的工作，这时有人带来一桶发黄的旧货，她不假辞令地说：不能收。任凭那人再怎么恳求，就是不收。但是她吩咐阿四，拿些银子让那人回去治病。

为了破除洋人垄断缫丝场的局面，梦瑾找黄佐卿谈筹设缫丝场的事宜，决定先斩后奏。雪岩知道以后，发现梦瑾开始在外边以雪岩的名义跟人家谈生意，摇头表示翅膀硬了，实在让他不放心。

黄佐卿觉得梦瑾这样年轻，便有如此的胆识，十分钦佩，不过仍不放心一个女人的行事决断。梦瑾说出自己的东家是胡雪岩，佐卿请问能否见雪岩一面？梦瑾则说他的事情今后全权由我代表。

成祥向雪岩建议，朝廷软弱，洋人的气焰更加嚣张，若是在蚕丝上跟洋人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斗下去，恐怕会吃亏。雪岩表示不怕，也不相信会如此。成祥分析各种情况都对我们很不利。雪岩说已经投资两千多万两银子，不能说撤就撤。成祥再怎样劝阻，雪岩就是不为所动。

左宗棠加强火力猛轰新疆，各国为顾及自己的利益，拼命对清廷施加压力，李鸿章更是着急地求见西太后。但是左大人下令不可让俄人以为大清软弱、中国可欺，因此不胜不休。

西太后要李鸿章叫曾纪泽去议和签字，李鸿章则劝谏太后将左宗棠调回，因为左大人一日不离新疆，俄人便一日不相信和意。

王德榜将西太后的旨令拿给正在外面巡视的左大人。左大人气得将旨令扔在大厅里，传令撤军。

问题与解答

(1)雪岩为什么叫玉惠到训善堂等他？问她为什么要加害于他？

雪岩听说英国的汇丰银行换了大班，内心非常恐惧，非常紧张。可是他毕竟很老到，装得若无其事，用笑来掩饰他内心的恐惧，我觉得这点是很重要的。因为人家也许在套他，被人家一套，就把内心的状况暴露出来，表明这个人的功夫还不到家。雪岩笑笑，但是心里头很恐慌。唐廷枢走了以后，雪岩根本就支撑不了了。坐下来，连茶杯都打翻了。他一方面用笑来掩饰，另一方面趁机要把唐廷枢的话套出来。他说，如果有这种事情的话，那你们是怎么知道的？唐廷枢也很含蓄，没有直接讲出来是玉惠，这叫做点到为止。他点出了这个人是谁，但是没有把姓名说出来。雪岩一听就懂了，他心里想，我一辈子不要女人介入我的生意，结果还是死在女人手上。他十分生气，马上叫人把玉惠叫到训善堂等他。意思是说，我待会儿问问她，跟她算这笔账。雪岩心里很清楚，现在做什么都没有用。可是一个人就算你有再大的定力，到了这个时候，能够表现得像雪岩这样，就已经不错了。

我们中国人，做人做事的第一个要领就是掩饰自己。不要让自己的内心很容易地暴露出来。唐廷枢也在掩饰他自己，他在透露一个非常紧要的消息，但是却装得像若无其事一样。雪岩更是了得，明知这是他的致命伤，却也笑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

笑，装得好像没有事情一样。大家心里都很清楚，可是通通不会赤裸裸地表现出来。跟西方人那种有话直说、有话实说的主张不太一样。如果将来真的要对质起来，唐廷枢说我没有讲，我哪里有讲玉惠？是你自己想的。他可以把责任推掉，因为他没有必要承担这个责任。至于雪岩要怎么想？雪岩想的是谁？那是雪岩的事情。我尽的是我的心意，你怎么想跟我无关，这才是要领。

(2)玉惠是真的不知道她害了雪岩，还是装成不知道？

我们首先来看一个问题，雪岩为什么一进门就向玉惠下跪？我想这不是下跪，他没有必要这么做。因为他已经气得要命，所以一进门来几乎被门槛绊倒，看起来好像跪在地上，其实并非如此。他知道事情已经无可挽救，再求玉惠也没有用。我相信如果事情还能够挽救的话，他真的会委屈自己，向玉惠下跪。他只是气急败坏，才变成这个样子。他说有一天胡家如果败了，你就是掘墓人。这一句话非常重，玉惠根本承受不了。像玉惠这种层次的人，她的知识与修养，还没有功夫来掩饰自己，所以她不是假装的。我们已经说出一个道理，就是说假装得需要有相当的功夫。像玉惠这样的人，没有什么功夫。根本就没有办法掩饰，她真的是不知道。

我们劝告知识不够的人少说话是有道理的。因为言者无心，听者有意，最后导致无心却败坏了大事的恶果。我们在这里趁机向各位企业家夫人或者员工的太太们建议，任何人谈到公事，最好只有一个答案说，我不知道。我从来不参与先生的事情，这样比较安全。但是偏偏有很多太太，却喜欢装知道，充内行。不但人家问，她要答。人家不问，她也要讲。我不晓得这是在干什么？就算你非常清楚，也要说他的事情我从来不管，我根本不知道。这不是很安全吗？玉惠如果有这种素养，会闹成今天这个地步吗？她却没有这样做，因为她不知道利害关系，所以敢讲，这就是一般人常犯的毛病。玉惠不了解自己的缺点，所以才会闯下这种滔天大祸。对这种突如其来的压力，根本承受不了，几乎发疯了。各位想想看，胡雪岩的母亲曾经讲过，就算玉惠发疯，我也会留她。果然不幸而言中了。就算被人家留下来，对你又有什么好处？所以还是少开口，慎重说话，比较安全。

(3)梦瑾为什么拒收不是当年的茧子？这样做好不好？

梦瑾这个人，我们已经看出来，她的缺点就是太倔强。但是她的长处，就是她很聪明，很负责。一个人太精明对自己并没有好处。一个人千万要聪明，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是不要精明。梦瑾年纪轻轻,就受那么多的苦头,她就是不了解这个道理。一个聪明人,不会随便外露。装得傻傻的,这个人就不会自己找苦恼。梦瑾不是,她聪明,就表现出来,好像很精明能干。但是,因此吃了很多苦头是没有必要的。她却表现出明察秋毫的样子,认出这根本不是当年的茧子,我怎么可以收?有这个必要吗?没有必要。可以这样说,这个茧子,我们可以做别的用途。但我们这次要的,不是这样的茧子,不就好了吗?非要把人家拆穿,做什么?但是她有她的优点,就是公事不能马虎。茧子不合品质,不合规格,我就是不要,这种态度很正确。可是呢,她叫阿四把银子给他,表示在私的方面,可以同情你。公的方面,没有人情可讲。这一点是她拿捏得非常好的原则。当然,梦瑾是很聪明的女孩子,她跟在雪岩旁边也很用心在学。可是,毕竟历练不够。在某些地方学得很像,可是一牵涉到个性的时候,她就没有办法改变自己。她说:这个茧子不合规格,这是一个采购人员,最起码的态度。可是那个人要求她同情,说他家里怎么样痛苦,请你同情我,买我的东西。她也很慷慨,叫阿四给他银子。她这样做,表示公私分明,分得很清楚。当然,她如果再历练一下,态度再缓和一点,说话的口气让人家听起来不那么刺耳。那么梦瑾是一个可造的人才,很可能变成一个得力的干部。

(4)雪岩为什么说梦瑾翅膀硬了?他有什么不满意的地方?

我们很容易了解,梦瑾这个女孩子,也不至于那样的自作主张。如果说雪岩没有授权,没有对梦瑾说,以后你就是梦掌柜的,你可以代表我处理蚕丝方面的事情。我想梦瑾不会在外面讲,我可以代表雪岩,不至于如此。问题就是说,老板可以这样讲,而员工却不能够这样说,这才是重要的地方。老板说你代表我,他可以这样讲,但你不能讲我代表老板。讲了之后迟早会传到老板的耳朵里面,他就非常不高兴,而且非常不放心。我们中国人,有些话别人可以讲,自己不能讲。

老板说:你代表我。这是表示他对你的信任。你在外面一定要说,我要回去请示。你绝不能说,这个事情我可以代表。像梦瑾这样,叫做经不起考验。看起来好像雪岩很不讲理,怎么可以这样?明明授权得很清楚,现在又讲这种话?我想十个老板,九个是这样的。老板一定要抓住最后决定权,所谓授权,不是说干部可以决定的。干部可以在外面跟人家谈判,可以在外面跟别人讲得五分,六分,七分,甚至八分都可以。但是最后一句话,最好说明,我回去向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们老板请示以后，再给你答复。我想这样的人，老板才会放心授权给他。否则的话，老板一授权，干部就专权。自己决定一切，老板心里会发慌的。你看连客人都不太相信，梦瑾讲的话会算数。讲来讲去，梦瑾说我可以代表雪岩这种话，只有梦瑾一个人相信，可见这是没有用的。现代社会，很多人不懂得这个原则，好像什么话都可以讲，其实错了。千万记住，有些话只有别人可以讲，自己不能讲。

(5)黄佐卿为什么不相信梦瑾？他担心些什么？

黄佐卿是一个很稳重，而且很诚恳的人。他听到梦瑾讲出这么好的构想，心里头的反应总觉得你年纪轻轻，会有这么大的财力吗？就算你有魄力，你没有财力，讲了半天，也是空想，也是做梦而已。所以他就问：你后面的老板是谁？梦瑾就说，我老板是胡雪岩。黄佐卿当然听过胡雪岩的大名。他就说了，我可以跟你东家见一面吗？这个时候，梦瑾如果说，欢迎。改天替你安排，我们大家见面谈谈，相信黄佐卿就不会怀疑。偏偏梦瑾讲，我可以代表胡雪岩，没问题。她讲得愈有把握，讲得愈肯定，人家听起来，愈不相信。

很多人始终不了解对方的心理，讲得很自信。把话讲得好像没有商量的余地，表示态度很坚定。但是听的人反而感觉到你是在充面子，在支撑自己，可能内心很空虚才需要外表这么坚强。一个人，如果很有实力，不必用很猛烈的态度，好像很刚猛的样子，来表现自己。各位可以看到真正有钱的人，他敢骑破脚踏车；一个没有钱的人，再怎样也要去借一部名牌汽车来充面子，就是这个道理。一个人外表越强硬的时候，我们应该了解他的内心是软弱的，好像临终之前的哀鸣。很多人很奇怪，看到这个人软弱，就认为他软弱；看到这个人很刚猛，就认为他很刚猛。其实这是不对的。我们是阴阳民族，就是说外表跟里面是互补的。越有自信的人，外表越柔和；越是自卑的人，越是装得很了不起的样子。如果这个人讲话咄咄逼人，你就知道，这个人修养不够。梦瑾就是吃这个亏。她如果讲话客气一点，含蓄一点，谦虚一点，人家会比较容易相信她。相反的，她就是为了使人家相信，所以装成那个样子。把话讲得很满，以致连黄佐卿这样的人，都不会相信她。

(6)梦瑾说雪岩的事，今后由她全权负责。她这样做有什么毛病？

我们为什么刻意把这一部分拿来当做主要的问题？就是因为很多人经常犯这种毛病。说难听一点，就是死在这个地方。梦瑾为什么不看看成祥？雪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岩几次跟成祥讲，你有本领，有能力，有魄力，你就是不表现出来，表现出来就好了。但是成祥，听了以后都是，是，是，是。依然循规蹈矩，丝毫没有因为雪岩的鼓励而改变原来的作风。他没有，因为他心里很清楚。这么长久以来，大家比来比去，才知道雪岩比他要高明得多。因此雪岩再怎么讲，他都紧守本分。也就是因为他紧守本分，所以雪岩才能够放心，不断鼓励他。

这里头牵扯到三个很重要的论点：第一点，一个守本分的人，人家才敢授权，才敢激励。第二点，如果一个人因为受到人家的鼓励，就以为自己真的了不起。我从来不知道，我自己真的这么了不起。然后就自我膨胀，膨胀到最后，连主管都不敢授权。第三点，中国人所谓的授权，就是最后你要等到他点头，才可以动作，这样叫做授权。当老板的人，一方面授权，另一方面要事无大小无所不知。你不让他知道，他就开始怀疑。你为什么不让我知道呢？你在隐藏些什么机密呢？会不会慢慢的，搞出些什么花样来呢？老板最要紧的，就是能够全盘掌控，他不容许有事情不知道。所以一个聪明的干部，老板越授权，越要及时回馈。及时向他请示，或者及时报告，都十分必要。不是回馈，就是报告，或者请示。你总要让他知道一下，他才放心。老板越放心，干部就越有自主权。老板一开始怀疑，他会把所有授权通通收回，顷刻之间，干部就毫无自主权。梦瑾能不能代表雪岩？是雪岩在决定，不是梦瑾可以决定的。我想这句话很重要，一个人如果认为自己可以决定的时候，老板就已经非常不放心了。老板越说你可以……你越要自己守本分，不要逾越权限，这样两方面才有良好的默契。有些人就是由于这么一两句话，把自己的前途都讲没了，而且他还不知道。主管可以讲的话，部属不一定可以讲。父亲可以说的话，儿子是不可以说的，这才叫做伦理。

(7)成祥为什么劝雪岩，不要再搞蚕丝生意？

这一点是成祥高明的地方。他毕竟旁观者清，看到雪岩同洋人这样斗来斗去，心里头有一点害怕。因为老实讲，当年洋人进入中国时，势力很大。不但有外国政府在后面撑腰，而且有我们很多官员情愿卖掉我们国民的利益，来求取洋人的一点小便宜。单凭一个商人，要跟洋商对抗是不太可能的。偏偏雪岩有这种勇气，为了使养蚕的人能够收入好一点，很勇敢地跟英国商人对抗。对抗的结果怎么样？成祥已经开始在担心了。所以他说，我们那么多行业都做了，这个行业不要做算了。我们现在的对象是英国人，不是说英国人怎

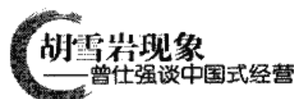
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么样，而是说我们跟英国人贷款的那件事情，将来会不会因为这样而搞得更不可收拾。我想成祥在这方面的顾虑，不但有必要，而且很恰当。可惜雪岩听不进去。雪岩应该从一个是梦瑾，一个是芮瑾两个人的身上，回头看自己，偏偏他没有。如果他从这两个人的身上回头看到了自己，也是太过倔强的话，那么他很可能会做一些缓和的动作。也许整个的事情会有不同的发展也说不定。但是他就是硬到底，看你把我怎么样？我们中国人常常讲，你要出头，就要准备被人家把头剉破。雪岩就是这种个性，你说他好，他也很可爱。你说他不好，他是跟自己过不去。我觉得这是个人的价值观，我们无从置评。只不过我们从这件事情，可以看出来，是不是要大小通吃呢？有些地方让人家会怎么样想呢？吃得下，你就吃；吃不下，就不要吃。是不是比较妥当的思考法则呢？有很多人，很喜欢大小通吃。吃到最后，吃不下了。有很多人又太过偏食了，一辈子只搞这一行，其他我不管。好像都是不太好的一种呈现。还是中国人那三个字最好，叫做看着办。雪岩如果保持这种弹性，那就很好。我们看得很清楚，他一向很有弹性，现在好像越来越僵化了。是不是因为环境把自己造成这样？这是值得很多老板深思的。他本来不是这种个性，却慢慢变成这种个性。本来他很谦虚，却越来越霸道。雪岩好像有这么一点儿倾向，很值得我们担心。

(8)雪岩为什么不接受成祥的劝告？从这件事情看，两人的得失如何？

雪岩一向自命为民族企业家，认为和洋人对抗是我的使命，这点我们很钦佩。一个人很难得有使命感，而且可以为自己的使命而不顾一切。但是请问，你有没有想到老母亲？有没有想到你娶的这些太太们？有没有想到你的干部，你的员工？我想这是雪岩没有想到的。一个人如果表现得过分的个人英雄主义，谁跟他在一起也是很倒霉的。他只有自己的使命感，完全没有别人的存在，这样对吗？雪岩有这个本领，当然可以跟外国人拼。但是你自己已经有把柄抓在人家手里头，又太忙于这些琐碎的事情，更没有做好比左宗棠更高一层的政商关系。就这样去搞，这样去斗狠，当然我们一再讲，不能怪雪岩，因为毕竟左宗棠看得很清楚，他读书还是读得少一点。他对道理不是那么清楚，只是有勇气，所以讲起来，两个人都有缺失，但是两个人却都很可爱。他们始终搞在一起，很有默契，就是缺乏一个像诸葛亮那样的人在旁边指点他们。你看刘备，有那么好的兄弟，却始终一筹莫展。就是缺乏诸葛亮嘛！等到诸葛亮下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



山以后，他们兄弟三个人的力量才能够发挥出来。胡雪岩没有想到这一点，他们这个集团就是缺少一个参谋长。雪岩很能干，成祥，则云都很好，就是没有诸葛亮。

(9)左宗棠为什么下令不胜不休，却又命令三军撤兵?

看起来非常矛盾，好像大转弯，实际上也是有原因的。在左宗棠心里，新疆是我们大清国的领土，只要我左宗棠有一口气在，就不容许它被俄国人侵占。所以他说，打仗打到胜利为止，不胜利绝不停止。可是朝廷的命令一到，叫他撤兵，他有什么办法？军人打仗的时候很神气，可是碰到政府官员的时候，我们常常讲秀才碰到兵，有理说不清。事实上兵碰到秀才，照样有理说不清。他有什么办法？你看当年的岳飞，又能怎么样？左大人很伤心，说你们这些住在宫廷里的人，到底知不知道真实的情况？可是见仁见智，每个人的看法不一样，又能怎么样呢？我想这是历史上很多次重复不断的案例，也不是说只有左宗棠如此。左宗棠了解事理非常透彻，只是他觉得有些事情，算了，去争也没有意思。他是具有这种修养的人，不是没有能力。他心里想，我将在外，到底君命要不要受呢？这种情况之下，我能不受吗？有足够的实力，来跟朝廷对抗吗？朝廷那一些人，我愿意跟他们像狗咬狗那样咬来咬去吗？他心里想算了。所以你看他的样子，不是很乐意撤兵，但他是很无奈啊！我们从这一点，其实也蛮佩服左宗棠的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十、外商横施压力

丁日昌一直怀疑，胡雪岩有什么不轨的行为。老想抓住他的把柄，以便把他打垮。

梦瑾很想工作，对蚕丝业十分热衷。由于年少气盛，加上雪岩本来就对洋人印象不好，以致严重地得罪了英国商人。英国公使向丁日昌求援，丁日昌趁机提出撤换葛德立的诡计。内神通外鬼，中英联手，自然轻易地把雪岩这位民族企业家整得走投无路。

雪岩希望梦瑾成为好帮手，梦瑾却由于经验不足，常常演出越俎代庖的戏码。雪岩会不会因为急于磨炼梦瑾，弄得英国商人更加下不了台，这和雪岩重和气不重骨气的主张，不相吻合。

外商横加压力，官员出卖自己同胞，家人又缺乏良好的默契，雪岩的日子不好过，似乎很快就要向下滑落。

重点提示：做好帮手 VS 越俎代庖

做好帮手，最忌讳的，就是越俎代庖，把老板弄得不知如何是好！而老板授权给自己，自己要更加尊重老板的最后裁决权，老板才会放心。老板授权你，你却忘记了你不过是一个帮手，竟然要越俎代庖，马上就会引起老板的怀疑，这是咎由自取，怪不得老板呀！

好帮手的三大要件是：第一是让老板放心，其次是有本事把事情做好，第三是人缘好，不惹是非。

喧宾夺主，替主人做决定，是客人的大忌。越俎代庖，替老板下决策，也是干部的大忌。干部应该是好客人，应受主人欢迎，所以不应该越俎代庖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

左大人从新疆撤兵,返回北京。王德榜安慰他也算是班师回朝,至少保住湘军子弟兵。何况此次入主军机处还有希望。左大人则说李鸿章上下皆通,内外活动,两位太后口头上不怕洋人,心里却偏向李鸿章。他希望王德榜掌管好湘军的帅印,一旦外患再起,好让国家有一支好队伍。他问起最近有雪岩的消息吗?王德榜回说没有。左大人说一直没有忘记他,现在李鸿章权大势大,怕他容不得胡雪岩。而且如果真的有那么一天,自己恐怕也已经是一尊泥菩萨了。

成祥向雪岩报告,左大人奉召回京,入主军机处。丁日昌升官,已经到了上海。认为对洋人应该用一些心计,别激怒他们。

雪岩不以为然,认为对洋人不能太客气。

两位洋人求见雪岩,梦瑾出来接见,问他们有什么贵干?洋人说想出高价从胡大爷手里买一些生丝,梦瑾表示不卖。洋人说不卖,不是等于垄断吗?梦瑾回话这是中国,我们不把持,让你们把持不成?洋人问梦瑾可以代表雪岩吗?梦瑾回答可以全权代表。

雪岩正好在外边听到梦瑾的话,进来后厉声叫梦瑾出去,并且大声说:在生意上,你代表不了我。

梦瑾忍着泪跑出去,洋人莫名其妙。雪岩叫成祥给客人上茶,并且问洋人有何贵干?洋人说明来意,并提出价钱。雪岩故意抬高价格让洋人不能接受。然后吩咐成祥让洋人出去,自己也先走了出去。

梦瑾被雪岩吼出来,委屈地在房里哭泣。

洋人对雪岩的行为感到十分不满,联合所有英商到公使馆抗议,争相诉说雪岩的不是。

公使无奈,只好去找丁日昌。丁日昌听说以后和那些英商一样义愤填膺。激烈的程度超过公使的预料。丁日昌安抚公使说,早晚要为英国朋友出这口气。因为李鸿章早已交代,排左先制胡,倒左先倒胡。

成祥正在和雪岩商量事情,此时梦瑾求见。雪岩表示没有话说,不见。梦瑾披头散发跑进来说:不想见也得见。今天是你让我去见洋人,我之所以这样说是为了给老爷争气,让他们败在我们脚下。你想让我怎样做,我都可以去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做，要是觉得我说错了，可以让我滚。

雪岩对成祥埋怨道：梦瑾把这里当成客店了，怎么可以想来就来，想走就走呢？雪岩要梦瑾跪下，成祥劝阻也没有用。

问题与解答

(1)左宗棠为什么要王德榜好好管好湘军的帅印？他为什么突然问起雪岩的近况？

左宗棠心里有数，知道只有把湘军交给王德榜，自己才有办法应付以后的命运。他看到朝廷这样斗来斗去，而自己又不愿意参与。他已经明白，今后的命运是什么？不如趁早把湘军的接班人安排好。当然啦，王德榜是不是能够真的把湘军带起来，我看也未必。因为从湘军的作风，可以看出来，他们很专心打仗，但是对各方面的关系都不是搞得很好，这也是湘军比较吃亏的地方。湖南人在我们中国的军队里面是很重要的一支。我们常常讲无湘不成军，就是这个道理。但是湖南人的个性，从左宗棠的身上也可以看出来，是稍微有点吃亏的。雪岩如果有左宗棠的智能跟修养的话，我们可以确保雪岩不会垮，他的事业会越做越好。因为左宗棠已经知道晚景不好，所以才步步为营。雪岩送到他家里面的米粮，他都拒收。送银子，也拒收。他从来没有把柄留在人家手上。各方想要打击他，也无从下手。如果雪岩学到左宗棠这一招，一开始就步步为营，什么事情都站得很稳。你打嘛，大家来打嘛，你再打，我还是江南药王。你再打，我还是东南大侠。他偏偏却是百密一疏，因没有注意到，而留下一个致命伤。

我们常常讲，一个人有他的长处，但是很难求全。你看左宗棠如果跟雪岩两个人加起来，那要比单独一个人强得太多。他们两个只是合作，但是没有互补，没有彼此学习，所以将来都有苦衷。现在他心里头已经有预感了，知道自己的势力向下滑落。趁这个时候，赶快交棒，可能比较妥当。他马上又想到，雪岩可能要倒霉。因为人家要打击他，一定先打击胡雪岩。以前他还撑得住的时候，还有利用价值，雪岩还比较安全。现在人家开始要打击他，他也没办法保住自己。所以他就问：雪岩怎么样啦？可见他是智能很高的人，几乎对整个变化，都已经了然于胸了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)左宗棠为什么说雪岩出乱子时，他自己也是一尊泥菩萨？

一个人有自知之明，是非常难得的。像左宗棠这样，几乎什么事情都看得很清楚，这是很高的修养。他知道雪岩迟早会出乱子，而当雪岩出乱子的时候，自己也帮不上忙。他三番两次要雪岩多读书，就是这个道理。我们站在左宗棠的立场想，像胡雪岩这样的人，他能不用吗？他不用他，用谁呢？你要想找到一个十全十美的人，再来跟他合作，恐怕一辈子也找不到。所以他看上了胡雪岩，并不代表他不了解人才的标准。我们可以这样讲，左宗棠比较了解胡雪岩，而胡雪岩不太了解左宗棠。胡雪岩如果了解左宗棠，他会事先有很多准备，他会用很多其他的方法来帮助他的事业。左宗棠一看到胡雪岩，就知道这个人讲义气，有魄力，求上进，干劲十足，有很多好的条件。但是毕竟雪岩在事理方面的了解还是不够的。所以不断地告诉他，就算不为功名，也要多读书。他呢？也想尽办法，联合大家来保荐他，给他一个一品顶戴的官位，增加他在官场活动的能力。这些他该做的，他都做了。所以他现在心里很安然，没有对不起胡雪岩的地方。他只是很感叹，说雪岩将来出事的时候，我可能是泥菩萨了。他是不是不幸而言中了呢？我想我们还不知道。我们往后再来进一步的观察。只不过我们现在已经看出来了，左宗棠不是心灰意冷的人。他只是认为，以我一个人来跟他们这样搅和，有用吗？我觉得这才是中国人做人的道理。可进则进，可退则退。不是说我不顾大环境，我该做的就一味去做，好像也不是这样。那样的表现，就是个人英雄主义。家人都置他们于不顾，于心何忍。

(3)雪岩为什么对洋人态度强硬？这对他有什么影响？

我们都知道，在清朝的时候和洋人通商，完全是出于西洋各国的强烈要求。当时我们中国人并没有这个需要，因为我国地大物博，我们的经济向来是自给自足。不跟外国人做生意，对我们中国人没什么影响。相反的，外国人来到我们中国，强烈要求通商。我们是被迫的，我们是被动的，不是心甘情愿的，这是当时的状况。再加上十六世纪初期，最早来到中国的西洋人，是葡萄牙人。葡萄牙人来到中国的时候，他们的行为，他们的表现，简直跟海盗一样。怎么能怪当时的中国人看不起他们呢？当时的人普遍对洋人没什么好感，并不是说只有雪岩比较特别。只不过雪岩亲自跟洋人接触以后，更加证明他们很高傲，背后有政府支持，非常霸道。所以讲到这里，我们要给雪岩很大的支

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持，因为很难得有他这样的人。我们平心静气地想一想，如果说清朝政府也像英国政府一样的支持胡雪岩，我想胡雪岩还是有足够的能力来对抗洋人的。只不过中国人向来以打自己人为乐，所以雪岩恐怕很难逃过这一个劫难。雪岩自己心里很清楚，到紧要关头，清廷是不会帮助他的。没有把他打下来就不错了。就凭他自己的一股勇气，恐怕很难把英国人打下去。因为是个人对整体，你看英国人他们是整帮，以大英帝国的利益作为共同的目标。我们有没有这样？我想我们很少这样子。

(4)雪岩为什么当着洋人面前，说梦瑾代表不了他？他为什么把洋人赶出门去？

我们看得很清楚，雪岩这种举动，最起码有三个目的：第一，他要在洋人面前显示自己的威风，就是给洋人一个下马威。说我这个人不好惹，你少惹我。他为什么敢这样做？因为他不想跟洋人做生意。否则他不会选在这种时机这样表现的。第二，要挫挫梦瑾的锐气，因为上一次梦瑾跟外面的人谈生意，说她可以代表他，雪岩已经非常生气。现在居然当面讲这种话，所以就抓住机会，给梦瑾很大的难堪。我想他平常也不会这样做。第三，他要洋人知道，我胡雪岩只有我自己可以决定我的事情，以后不要动脑筋找任何人，直接来对我。我就是不买你的账，所以才说，你给我走开！我想这三件目的合在一起，才会使得雪岩有这种很不寻常的动作。因为他平常的主张，不是这样子的。他说生意人不讲骨气只讲和气。和气的人怎么会这样子？和气的人怎么会当面给人家难堪呢？不可能，他是有另外的用意。

我们常常讲，一个人在非常时机做出非常的举动，必然有非常的用意。应该用这种方式来了解，才比较容易看得清楚。当然我们没有认为他这样做是好的，因为可以用别的方式。这样做会引起梦瑾很大的反弹，是你叫我来的，结果你自己不认账，又当面给我难堪，你是什么意思？因为梦瑾的年龄很难了解这些事情。雪岩认为一个人不栽培，不会成器，所以他很用心，要把她的锐气锉掉，但是梦瑾始终没有办法理解。对洋人呢，这样一来一往，他们根本不了解到底在搞什么？可见雪岩的想法是对的，但是他搞错了对象，产生不出预期的效果，这一点也是雪岩没有想到的地方。

(5)丁日昌为什么要联络洋人打击雪岩？

借外力来打击自己的敌人，是中国人常用的方法。因为自己花力气去打，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不如用别人力气去打，叫做借力使力。借力使力可以用对方的力，也可以用旁边的力。现在洋人势力这么大，连朝廷都怕他们好几分。这个时候，如果拿洋人的力量来打击胡雪岩，也就等于打击左宗棠。对自己的组织非常有利，将来又是功劳一笔。所以丁日昌念念不忘，要打击胡雪岩。在我们看起来，是一种很可笑而且也很可恨的行为，但是在他有限的知识里面，会认为他是忠心耿耿的表现。我想问题就出在这里，你说他下定决心要做个坏人，我想也很难得有这样的。他只是认知不清楚，认为组织要打，我就无所不用其极。一看有利可图，有势力可以利用，很快就跟英国人结合起来，共同打击胡雪岩。利害关系一致的时候，彼此最容易合作。丁日昌跟英国人讲，只要把这件事情抖出来，他就死了。这种事情连英国公使都没有想到，所以英国人觉得你们中国人杀自己人的时候，真是丝毫不用自己的力量。可是他觉得有利，所以他就做了。英国公使称赞丁日昌说，丁大人你真是防不胜防。而丁大人听起来，也觉得非常满意。

中国人有天下的观念，没有国家的观念。这也难怪，因为我们一向自命为天下设想，所以大家不太有什么国家观念。他认为把胡雪岩打垮，才是最要紧的，哪里有英国跟中国的界线，他把国家观念模糊掉了，才会这么得意忘形。我们现在有国家观念，所以看丁日昌简直是卖国贼，简直是汉奸，怎么可以这样？但是在当时，我相信丁日昌没有什么卖国，没有什么汉奸的观念，这也是情势所然。

(6)梦瑾的话对不对？为什么雪岩听不进去？

这是很有趣的事情，各位都知道，梦瑾所讲的话每一句都对，几乎没有一句话不对。成祥听起来，也觉得梦瑾很有道理。雪岩心里很清楚，梦瑾讲的话都是对。可是他所用的方法，就是我们现在常常看到的，叫做模糊主题。他不跟梦瑾谈这些，他跟成祥讲：你看看，她把这里当旅馆了。说来就来，说走就走。其实这一段跟梦瑾所讲的话，完全没有关系。为什么雪岩要这样？因为雪岩有一句话，他就是不肯说出来。他说你不要误会，我这样做是在磨你的锐气。就是这句话而已，但他不能讲，就是不能讲。我不晓得各位的看法怎么样？把它明白讲出来比较好呢？还是不讲比较好？各位用心思考的话，会觉得不讲比较好。因为梦瑾如果永远不能体会，她就一辈子不可能成器。这才叫做启发式教育。现代人非常奇怪，一方面要采取启发式，另一方面又要你把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话讲清楚，这是根本不可能的。你想一个人把话讲得很清楚了还会有什么启发作用？中国人就是扯东扯西，才叫启发。梦瑾讲的话，雪岩也承认很有道理，但是他不跟她讲这个。他说，你看，你说来就来。你说你听我的话，你给我跪下。他为什么这样？他就在暗示，就在指点，你所讲的话都对，但是对有什么用呢？对，不能解决问题。对，不能把你自己培养成一个可靠而能干的干部。你不能啊！他扯来扯去，就是让梦瑾自己去了悟。如果她一辈子不能了悟，那雪岩也尽了心力。如果从这个角度来看，才知道中国的父母，为什么在教育子女的时候，对也骂，错也骂。我们听起来也觉得莫名其妙，为什么对也骂，错也骂？就是要骂到他很谨慎，不敢乱讲话为止，这才是真正的目标。你看以前的小孩子，以前的干部，都是听完话，仔细想一想，然后再找适当的方式，把意见表达出来，所以很容易沟通。现在有没有？没有。对方话才讲一半，你根本还没听清楚，就要反驳。这怎么沟通啊！这怎么会得到教训？所以对也骂，错也骂，不是代表这个人糊涂，而是他用对也骂，错也骂来让对方不要立即反应。雪岩最讨厌立即反应，老板话没讲完，你就讲了，你怎么知道老板在讲什么？这种毛病，现在到处都看得到，就是因为我们不了解，为什么对也骂错也骂。所以才产生非常严重的后遗症。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十一、苦中才有甘味

雪岩自己是苦过来的，他知道不经过苦难，不能够磨炼出一身功夫。他当然明白梦莲的好意，想要成为他得力的帮手。作为全权代表人，来减轻雪岩的工作负担。

梦莲在家中享福，一点也不愉快。反而工作得辛苦一些，才显得有甘味。在仓库中搬动蚕茧，累得满身大汗。雪岩感动得掉泪，梦莲也想得通，感激不已！

然而，有些苦楚却没有丝毫的甘味。则云向丁日昌下跪，饱受咆哮。英商当着则云的面，要求丁日昌逼雪岩把生丝卖给他们。则云回到钱庄，又愧对雪岩和成祥。老朋友居然不能开门见山，还需要借酒说话，真是情何以堪？

苦中有甘、才有苦尽甘来的一天。苦到最后依然是苦，完全没有甘的踪影，岂非何苦来哉！受应该受的苦，不必找不必要的苦，慎断明辨，实在不容易。

重点提示：玉不琢不能成器

栽培员工，使其持续成长，原本是老板和主管的责任。但是，员工自身的学习意愿，才是能不能成长的主要因素。想学的人，学得多；不想学的人，怎么教都学不会，只能怪自己不用心。

现代人愈来愈不明白老板磨炼干部的心理，总认为老板故意要威风、整人、满足自己的虐待狂。其实，老板的苦心，是玉不琢不成器，干部不刻意加以磨炼，哪里能够成为可以倚靠的干练之才呢？

用心磨炼，让干部不再以评断的眼光来看待老板，却能够以逆来顺受的心情，全力配合。达到这种地步，上下之间才有默契。只有做到上下一心，互相团结，才是最有力量的团体。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

则云向丁日昌报告雪岩的近况，说雪岩一共买了四百万石生丝，耗资两千万两。丁日昌问钱从何来？则云说雪岩现在的财力有三千万两，从不擅动库存的银子。

丁日昌说才发起来几年，怎么有如此多银子？并且要则云设法让他把这两千万两的生丝烂在手里。则云忙说做不到，丁日昌说这点儿小事一定能够办好。

成祥向雪岩报告说则云一夜没有回来。派人去打听，说有人看见他进入丁日昌的住所。两人料到是为了生丝的事，雪岩朝天大叫：成也萧何，败也萧何！

则云正好回来，低着头刚要走进账房。雪岩拉开嗓子叫他，并且叫阿荣备酒。雪岩要大家坐下，然后举杯对成祥和则云说：我们老哥仨成天围着银子转，从来没有坐下来好好聊聊。二十多年了，今天有什么话，痛快说出来。

雪岩和成祥你一句我一句，并不直接询问则云到哪里去了？为什么整夜不回来？则云受不住良心的折磨，说自己从丁日昌那里来，并且看到英国丝商为了生丝，送给丁日昌汇丰银行二十万两银子的存单。

成祥提议把丁日昌受贿于外国人的事告到朝廷。雪岩说国法不容的事情多了，咱们管得了吗？

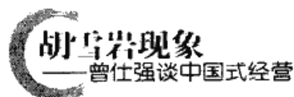
则云说丁日昌给他五万两银票，要他设法改签茶叶的合约。这次为了生丝，又给他五万两银子，雪岩说不要白不要。

下人报告仓库有动静，雪岩和成祥马上跑过去察看。只见到梦瑾拖着瘦小的身躯，垫着脚尖，搬着一袋又一袋的蚕丝，认真到根本不知道有人进来。她一心想把茧子弄好，以免热坏了。

雪岩看得热泪盈眶，向成祥说：我高兴，我知足。有你和梦瑾在，我什么都不怕。

他接着说：我虽说精于商道，善于取巧，可从没有把钱财当过性命。我让你们历尽艰辛，为的是人才啊！成祥十分感动，梦瑾在里面听到，也跪下来流泪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李莲英招呼李鸿章穿好丧服，请他进宫。看见左宗棠从另一头走过来，奉上丧衣，也要他换上。

左大人问是怎么回事？李莲英说慈安皇太后昨天升天了。左大人说不对，不对啊！昨天我还看见东太后好好的。李莲英说没错，左大人依然喊不对，不对！

西太后怪左大人老糊涂，好像怀疑东太后被谁害死似的，于是下令派左大人出京，去担任两江总督。

问题与解答

(1)谭则云为什么向丁日昌报告雪岩的近况？他为什么替雪岩辩说雪岩从不擅动库银？

我们看得很清楚，谭则云现在几乎已经变成双面间谍。一方面他要对丁日昌有所交代，另一方面则云的内心是很愧疚的。他感觉到对不起这位大哥，可是事至于此，他也无能为力，只能够尽量去做。他在有意无意当中要替雪岩澄清一些事情。所以丁日昌问他，怎么有这么多钱？他告诉他，钱庄好赚啊！丁日昌问他说，他动用这些钱财，是不是有不法的行为呢？他赶快说明，雪岩从来没有擅动过库银。我们从则云的言谈当中，可以了解到他的确对雪岩有所愧疚，想尽办法替雪岩掩护。因为彼此毕竟是多年的老同事，好朋友，兄弟一场，我想一般人大概也会这样做。

(2)丁日昌为什么要则云做一些不利于雪岩的事？难道他不知道则云和雪岩的关系吗？

丁日昌当然很清楚雪岩跟则云的关系，他们几乎是分不开的。可是丁日昌更相信则云是人。只要是人，就一定爱钱。他相信用钱就可以把则云的心整个钓过来。果然不出他所料，就这么一点点回扣，使得则云章法大乱。丁日昌认为，他现在已经可以控制则云。所以他才讲，你帮雪岩赚进这么多钱，我要你现在帮我让雪岩亏掉这两千万两。则云当然说：我没有这个能力。可是丁日昌讲，你有能力，你可以做到。我想整个的事情，是很自然演变而成的。则云这个时候有苦说不出，也不能多说话，否则就是出卖雪岩。可是也不能不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

配合丁日昌，否则他就性命难保。这种状况，使得丁日昌越来越有把握。

有钱能使鬼推磨，钱可以离间则云和雪岩，使他们产生二心。人与人之间如果联合起来，只有一条心，我们就很难去离间。万一是二心，那么离间一下就分开了。丁日昌敢这样做，就是看出雪岩跟则云已经产生一些误会。才敢趁这个机会要则云设法毁坏雪岩的产业。费尽心机，要把他们再推开一点。

（3）雪岩叫则云做反间谍，为什么又不放心则云的行动?

虽然说雪岩对则云的变心，感觉非常痛心。但是他毕竟很厚道，因为多年的兄弟，多年的朋友，多年的老同事，雪岩还是秉持我们中国人的两句话在做。这两句话是我们都很熟悉的即防人之心不可无，害人之心不可有。我相信雪岩无心要害则云，说你给我做反间谍，让你去受罪。甚至于将来死在对方手中，我也不在乎！他没有这个存心。但是他还是相当提防则云，因为万一则云把持不住，或者丁日昌那边的压力太大的时候，会不会又进一步做出损害我们集团利益的事情？雪岩实在没有把握。

我们一而再、再而三地提醒大家，就是说我们一定要保持人与人之间的正常状况。中国人常讲，君子之交淡如水。为什么要淡如水？这个淡如水跟左宗棠所讲的，大道如浮云，大概有异曲同工之妙。就是说平常保持正常的状况，太靠近也会破裂，太疏远也会裂开。大家正常交往，会比较持久一些。现在我们看到雪岩跟则云已经有了裂痕，你要叫他恢复从前那种彼此百分之百的信任，完全没有戒心，是不可能的。因为他怕则云受到更大的牵制，受到更多的威胁。反正已经变心，很可能变本加厉。我们不认为雪岩是很矛盾的，我们认为他是两边在拉扯，找出一个平衡点。一方面是多年的老友，不能害他。如果要害他很简单，只要给他个使命，然后给他施压力，规定他达成什么目的，就可以。但是他没有这样做。另一方面他很防备，很怀疑，你到底在干什么？他是这种心情。

（4）雪岩到现在才发现老哥们儿从来没有坐下来好好聊聊，是不是太晚了?

我想实在是太晚了一点，任何事情，没有出事以前比较容易预防。出了事情以后再来挽救，经常都是太迟了。我们来虚拟一下，如果说雪岩常常找些时间跟则云聊聊。则云的心里会起这么大的变化吗？我想不会。他就是眼看着你自己盖豪华的宅子，然后成祥也盖了一栋很漂亮的房子。我呢？我则云就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该倒霉吗？发现他有这种想法时，如果及时跟他沟通，他恍然大悟了，就没事了嘛！就算太太跟他嘀咕，他也会讲，不要这样讲，不是这样的。他也会把这种情形让太太知道。现在没有，而是他自己怀疑，太太又一直嘀咕。久而久之，下错了决心，结果就做出这样的事情来！成祥有没有责任？成祥当然有责任，为什么成祥自己盖房子的时候不会提醒雪岩，则云也应该盖，为什么不盖呢？如果这个时候雪岩讲出一大堆道理来，成祥觉得对的话，也应该跟则云讲。说雪岩的看法，是你现在有房子住，暂时住在这里。将来适当的时机，一定给你盖房子。或者，则云要求现在就要盖，成祥也要跟雪岩讲。他有责任做这方面的沟通，可惜他没有。则云也不对，即使有抱怨也不能闷在心里头，不好意思直接跟雪岩讲，也可以跟成祥讲。怎么你们两个都盖了房子，我呢？成祥自然会转告雪岩。三个都没有做这些事情，就是因为彼此太相信。认为我们是同喝一锅粥长大的穷伙计，有这么多年的交情，还用得着什么沟通？很多合伙人，刚开始非常合作，最后四分五裂，就是因为彼此太相信了。没问题啦，不用说啦！这叫做熟不拘礼。熟不拘礼是不好的，即使对自己人，该说的话也要说清楚。就算是很相信的人，在可能引起误会的地方也要事先沟通一下。我们不要以为中国人老主张不说话，这是错误的观念。

很多事情，拿捏得不好，还是要自我检讨。中国人有时候不讲话，有时候要讲话；有时候讲得含含糊糊，有时候讲得很清楚，这才是真功夫啊！他们三个彼此太相信了，觉得不必讲就能沟通，出了事以后，还不能平心静气地从头来谈一谈。因为那时候还有回旋的余地，现在没有啦！弄得三个人三条心，成祥比较接近雪岩这一边，也不能两个人加起来吃他一个。局面会弄成这么乱，三个人都有责任。可是话讲回来，很难避免。只有事先防范，事后谁来想办法，都很难改变。

(5)雪岩为什么不直截了当问则云去了哪里？又干了些什么事？

我想不必问，因为问了再说，那是很没有意思的事情。你要说，自己就说出来；你不说，我也不方便问你，这也是一种方式。中国人沟通的时候，会采取很多种不同的方式，配合着使用。看起来好像参差不齐，变化很大。实际上，是这个时候用这种方法，下一次用那种方法，随时在变化，这样对中国人才有效。我们也可以想一想，如果雪岩看到则云，马上问他，你去哪里了？干了些什么？他会不会觉得，你那么凶干什么？你问，我偏不讲。他也可以这样想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

啊！则云一方面可以说你为什么不问呢？另一方面也可以讲你问了我就是不讲。你不必问，我自己会讲，你急什么呢？两种都可以。可见不是说只有一条路可走。雪岩的意思是说，我尊重你，你要告诉我，我就听，你不告诉我，我也不勉强你，这也是一种很客气的方式。则云说，你为什么不问？这也是一种说词。他也可以不讲这些话，就把去哪里，做了些什么，直截了当说出来，也可以啊！因为雪岩问则云，则云不一定会说真话。雪岩不问，则云自己愿意讲，反而多半说实在话。雪岩采取这种方式，我觉得很妥当。

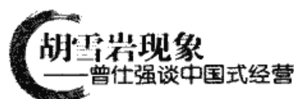
(6)雪岩为什么觉得有成祥和梦瑾，他什么都不怕？

人与人有心结的时候，最好用行动去化解，现在得到一个很好的证明。梦瑾在那里气得要死，心想你摆什么老爷架子？我讲的有道理，你还折磨我？但是，她最后还是用行动来表现，她跑到仓库去，把那些茧整理来整理去，一心一意在为茧的变质担心，在那里调整。雪岩在旁边一看，就算他是铁石心肠，也一定非常感动。所以他才会讲，有你，有成祥我什么都不怕。他这个话如果早讲的话，也不会发生这么多的纠葛！可见人往往到了无法挽回的时候，才肯把自己的感受说出来，因为我们没有想到对方的需求。雪岩在这些地方没有顾虑得很周全，但是梦瑾感受到了，她心里想，原来是这样，你是对我好，我应该用善意的行动来响应。雪岩受感动以后，也用很适当的话，把心里的感受说出来。成祥跟则云，当然也都能感觉到，毕竟我们是同一个团体的人。有这样的东家，有这样的干部，像梦瑾年纪轻轻，就这样爱护我们的集团，当然充满着希望。当然，这个时候整个的环境压力很大，可以说非常恶劣。更需要大家同心协力。我们把它叫做什么？叫做一家人的感觉。这个时候，雪岩，成祥，则云，梦瑾，真正有了一家人的感受。

(7)雪岩为什么说他从来没把钱财当过性命？梦瑾听了之后，为什么对雪岩下跪？

做生意有损失，亏了钱，雪岩从来没有讲过。他最计较的，是人有没有发生问题？心有没有发生变化？因为他觉得钱亏了，可以再赚。生意失败了，可以重来。只有人一旦变了心，就很难挽回。可见雪岩把人看得比钱财还重要。但是，则云刚开始不是这样看，他认为雪岩心心念念只有钱，不在乎人。我想玉惠也多少有这种感觉，认为雪岩满脑子都是钱，我们这些人算什么？包括梦瑾在内，都会有这种感受。现在她才恍然大悟，雪岩这样那样，就是为了磨炼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



她，为了消她的锐气，使她能够更成熟一点，原来是一番好意，一番苦心，所以她感动得下跪。我们非常高兴，看到梦蓮终于理解，雪岩不是故意找麻烦，更不是故意当众让她难堪，他是别有用意。

(8)左宗棠说他昨天还看见东太后好好的，西太后为什么不高兴？她为什么要左宗棠去担任两江总督？

我们终于印证了一句话，一言可以兴邦，一言也可以把一个人的前途整个毁掉。左宗棠干吗讲这种话呢？你心里爱怎么想，那是你的事情。一讲出来，就不可收拾。人家已经在发孝服，大家都要去凭吊，都要去志哀，你却还在讲，不可能啊，我昨天还看到东太后好好的，那是不是表示，你怀疑东太后是在一夜之间被人家害死的？有谁能够在一夜之间，害死东太后？只有一个人，就是西太后。那不是直接跟她挑战吗？所以西太后听到传言：心里想把你这种人留在京城，我还有好日子过吗？我是看你有功，看你年纪大，让你回来享享清福，没有想到你给我出这种纰漏。所以她马上决定，让左宗棠出京。给他个两江总督，还算是给他面子。当然，我们也很清楚，左宗棠的智能不可能这样。他只是一方面心情不好，另一方面很疲累，所以才会做出这种大家看起来都觉得他实在是老糊涂的举动。其实西太后一向很尊重左大人，但是就这一句话，她整个态度就改变了。可见吃亏的，还是左大人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十二、纵火烧胡庆余堂

丁日昌为李鸿章而存心整垮雪岩，潘五为丁日昌而纵火烧胡庆余堂。天底下真正坏的老板，其实并不多。那些整天出馊主意，满心为了忠于主子而不择手段的心腹要员，才是令人痛恨的凶手。

出点子，合理而有效，是忠臣。不合理却有效，必为奸臣。一般老板，过分重视有效性，以致常常害死自己。如果能多多思考合理性，相信可以减少很多祸害。

一把火，烧出了仗义的毕四姐，烧出了护匾的孙永康。一生一死，交情乃见。经过劫难关头，充分表现出人情的厚薄。然而，有有幸也有不幸。毕四姐勇敢牺牲，孙永康却获得功劳奖，可以分红入股。

气节不但养不活人，有时候根本活不了人。但是人活着，就是为了保持气节。活着而没有气节和死人有什么分别？人生之难，就难在又要活着，又要有气节。

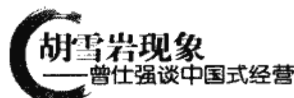
重点提示：分红入股 VS 股票上市

分红入股，在现代企业经营上，已经成为相当常用的方式。员工得到公司发给的股份，无论要不要出钱？出多少钱？都可以成为公司的股东，有机会参与公司的经营，尝一尝自己当老板的滋味。员工当然会心存感谢，而且深感荣耀。不过，分红入股也有分红入股的难处。那就是主持人如果声望不够，领导无方，或者心有不正。那么员工入股成为股东之后，意见特别多。有时候还会兴起换人做大老板的念头，不可不事先充分考虑。

雪岩当年分红入股，纯粹是居于激励员工，感谢员工，不可能向员工扣钱，或者要员工交钱，并不含有分担风险、分摊责任的用意。

股票公开上市，拿大众的资金实现自己的理想，似乎是如意算盘。但是接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



着而来的问题，层出不穷，有时候反而使自己的理想难以达成。有些公司坚持股票不公开上市，当然也有它的道理。

总而言之，分红入股不一定股票上市。而股票上市公司对员工入股，多少要给予若干优惠。这两种方式，对员工都具有激励作用。对老板则忧喜参半。如果是正派经营，合理管理。目标远大而光明，那就没有什么好忧虑的了。

个案简介

丁日昌在洋债上尚未抓到胡雪岩的把柄，又收买了一个小喽啰，要他去胡庆余堂闹事，让胡雪岩没有好日子过。这小喽啰到胡庆余堂走了好几回，看到是用木材建造，容易着火，于是决定火烧胡庆余堂。

他趁着大家用晚餐的时候，到处放火，一下子就烧得不可收拾。失火的消息马上传遍大街小巷，阿宝拐着脚急忙跑去救火，毕四姐担心阿宝的伤势，也担心胡庆余堂被毁，看见芮瑾一副慌乱失措的样子，不禁抓住她问怎么办。芮瑾拉着毕四姐，一同跑去救火。

余阿大看见情况不好，命令所有的人都不准再进入火场。这时候毕四姐不见了，原来她跑进火场，葬身火窟了。

阿大跑到书房，向雪岩请罪，要求从重发落。雪岩说这火烧的不是阿大，而是雪岩。

这时候药工扶着满身是血的孙永康走进来报告："孙永康舍生忘死，保住了东家亲手书写的牌匾。"

雪岩非常感动，要阿大立好契约，拿出六股作为功劳股奖给孙永康，以表彰他的功劳。

孙永康推辞不要，说有那么多药工受伤。雪岩说都有奖赏。

胡母带着全家大小，头绑着白幡拜祭毕四姐。愿恩人之灵驾返瑶池，早登天堂。芮瑾在一旁哭泣，老太太也向芮瑾表示，她对不住芮瑾。

玉惠更是跪着不肯起身，她身心疲累，已经不堪丧友之痛了。

年三十晚上，雪岩设宴款待所有员工，说无论发生什么样的事情，都不会丢掉胡庆余堂，因为它使雪岩能够救生灵、修善业、赎活人的罪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩在蚕丝业上,同样承受很大的挫败。他感叹自己败的是银子,而朝廷败的是国业。他表示不怕一切,却又颓然地说:不怕有什么用?气节养不活人。

成祥报告说唐廷枢来信了,告诉雪岩朝廷已经知道洋债的事,建议找左大人,求他帮忙。雪岩说当初这样做,一是为了收复疆土,二是为了阜康大业,绝无欺国之念。了不起连本带利缴回,谁也不求。成祥劝他速回上海,他说上海有则云,让他好自为之,他自己绝不离开胡庆余堂。

问题与解答

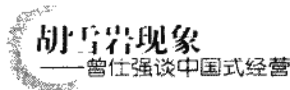
(1)谁放火烧胡庆余堂,为什么这样做?

放火的人是丁日昌派来的,名字叫潘五。他是不是得到丁日昌的命令,才去放火的?我想不是。丁日昌不会笨到叫他去放一把火,把胡庆余堂烧掉。因为他知道这么一来,事态闹大了,大家都不好收拾。偏偏潘五搅了半天,想不出什么好办法。干脆放一把火,想把它烧掉。我们从这件事可以看出来,潘五自以为是,认为这样做,丁日昌一定会高兴。他就没有想到,这样做很可能把丁日昌也拖下水。

(2)芮瑾和毕四姐为什么要去救火?余修初为什么要请雪岩从重发落?

芮瑾一直很关心雪岩,毕四姐刚开始因为雪岩对玉惠好像有很多她不满意的地方,以至对雪岩有一些误会,因此才要离开胡家。可是后来看久了,发现雪岩也是一个有情有义的人,所以也很尊重雪岩,也很关心他。虽然说两个人的出发点不一样,但是看到雪岩的家产着火了,看到胡庆余堂有问题了,她们两个不会坐视的。中国人只要有危机,大家都会尽量来救,更何况是救火!所以她们去救火,是非常自然的事情。可是很不幸,这一去就把毕四姐给烧死了。芮瑾比较好,没有受伤。但是心里头的伤痛,也是不可言喻的。余修初更是责任所在,因为他是阿大,而且雪岩已经讲过,正式把胡庆余堂交给你,你要好好经营。现在发生火灾,余修初当然要求从重发落。这是我的失职,没有尽到维护公共安全的责任。我觉得余修初的做法,很值得我们好好学习。一个人碰到事情,不要躲避责任,不要推卸责任。余修初说这是他的责任,雪岩反而觉得不是,怎么会是你的责任?如果是余修初推三阻四,讲一大堆理由,雪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



岩反而认为这当然是你的责任，还讲什么理由呢？可见推来推去，结果推不掉。现在余修初用的一种方法，叫做抢过失，争责任。把责任抢到自己身上，别人反而不会全部给你。责任是抢出来的，大家抢来抢去，责任就很分明。大家推来推去，永远找不到责任之所在。一家人发生事情，每个人都承认这是我的错，大家都有错，没有人会觉得面子上过不去，就很自然说出来：其实你们都没有错，是我的疏失。大家都认错，比较容易讲出真正的心声。中国人要检讨，必须记住这个原则，过失是抢出来的。大家拼命去抢，自然水落石出。我们建议没有过失的人先抢，因为没有面子上的顾虑。引发那些责任比较重的，面子上搁不住的，不方便承认的，喜欢躲避责任的人，自然也会跟着一起来承认。大家都承认，自然水落石出，责任就很分明。

(3)雪岩为什么要拿出六股，做功劳股奖给孙永康，以表彰他的功劳?

我们看孙永康的故事，他在当采购的时候，曾经用豹骨代替虎骨，结果雪岩毫不客气地把他开除掉。他说你这样怎么行？品质管制做到哪里去了？他那个叫做什么？叫做壮士断腕，可是孙永康的爸爸又把他带来，说我这个小孩子，在你这里随便做什么都行。不领薪水也行，因为他要学你的做人做事。这个时候孙永康还很别扭，因为不知道雪岩会不会收他？可是雪岩说了一句很轻松的话，你要笑就笑吧！然后就把他收回来了。可见他还是如兄如弟一般的来照顾他的员工。一方面如兄如弟，一方面壮士断腕。雪岩拿捏的功夫是第一流的。孙永康进来以后，也完全改头换面，重新做人，表现得非常好。这一次失火的时候，他又把那个牌匾护住了，以致自己受了伤。所以余修初就讲，他是有功劳的。有功劳就要奖励，雪岩说给他六股功劳股好了。功劳股，当然不必交钱。因为要交钱的话，员工不一定有钱交。员工分红入股，可以拿来用做激励的方式。不一定真正拿钱，才让员工入股。今天有功劳，就给功劳股；将来有创意，就给创新股。有特别的功劳，就给他特别的奖励，才合乎奖惩之道。我们从整个的过程来看，雪岩很有原则，该辞退就辞退，该重新给机会，就给机会。真的有好表现，就舍得给奖励。非常合理，做得恰到好处。

(4)胡母为什么拜祭毕四姐？雪岩为什么说他不会丢掉胡庆余堂?

胡雪岩的母亲的确是一位很能够代表长辈的典范。平常很少干预胡雪岩的事业，很少教他这样，教他那样。或者接受人家的关说，来增加雪岩的麻烦。可是每到紧要关头，应该以家长身份出面的时候，她都表现得十分恰当。则云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从上海回来，她马上说要敬酒。现在毕四姐因为救胡家的产业而牺牲，对胡家有恩。雪岩的妈妈，当然应该代表胡家来拜祭她。这种表现，实在非常合适。让我们感觉到，她虽然没有读什么书，却很懂得道理。长辈出面，才表示隆重。不是随便派一个人，那就表示没有诚意。没有诚意，就算买再多的东西来烧给毕四姐，都没有什么意思。雪岩心里很清楚，其他的行业，做得再好，只不过是赚一些钱。虽然有益国计民生，可是会源远流长，让人家感念，恐怕只有胡庆余堂。我觉得胡雪岩在这一点上面，眼光很精准，思虑很久远。我们已经看出来，他这一生如果没有胡庆余堂，他的奋斗最后也是空的。所以他很清楚，胡庆余堂，我一定要留它。我们每次听到胡雪岩说我的胡庆余堂时，不晓得各位有什么感觉？我感觉他这样讲，还是不恰当的，他应该讲“我们的胡庆余堂”，因为胡庆余堂是靠大家才有的成果。胡雪岩没有资格讲“我的胡庆余堂”。如果他说我们的胡庆余堂，相信大家听起来，会有更好的感受。而且也会更加心甘情愿地替他卖力。我们不是挑剔，而是说这些事情，必须常常记在脑海里面：一个人越少说我，他的人缘越好。越多说我们，他的助力会越大。很不幸的是现在我们因为受到西方的影响，动不动就讲：“这是我个人的意见。”我们真不晓得什么叫做你个人的意见？你算老几？你凭什么说意见？我们中国人一开口，都说我们认为，我们认为，现在过分强调我个人的意见。就表示他已经有很浓厚的个人主义思想，对于中国社会相当不合适。

(5)雪岩说气节养不活人，是什么意思？

自古以来，气节只能够流芳后世，却养不活人。一个人想要活着，只有气节是不够的，还要有和气。我们看历史上十分刚直的人，能够有很大的发展，几乎是不可能的。有些人老觉得我很正直，我很耿直，我有话就说，我就是很透明化，那就不要怪跟人家格格不入。不要怪好的机会不会轮到自己，不要怪命运那样坎坷。当然，生死的选择每一个人都很慎重。胡雪岩认为我败的只是银子，可是你们这些家伙，也就是丁日昌这帮人，他们所败的是国业。这话怎么说？就是说你们把我胡雪岩整垮了，我只是损失一点儿钱而已。可是你们所出卖的是我们民族的企业，是我们老百姓的血汗。但是这一点有谁会重视？有几个人看得出来？我们很佩服雪岩有这样的气节。但是他要为这个气节，付出相当大的代价。只要雪岩自己衡量过，心安理得，我们也没有理由反对他做这样的选择。雪岩明知这条路非常危险，但是下定决心要朝这条路去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



走，实在很值得我们佩服。他读过很多历史，也看过很多小说，非常清楚有气节的人多半活不长久。但是这些人，明知道活不长久，就为了气节把命都不要了，才叫骨气。雪岩经过慎重选择，还是觉得干脆拼了，跟这些洋人弄个高低，我不在乎。他会这样做，不是出于一时鲁莽，或者出于无知。他一方面讲气节养不活人，另一方面也知道做生意的，要讲和气，而不是讲骨气。可是他还是表现出相当的气节，当然他必须承受相当痛苦的后果。

(6)雪岩为什么不赶快回上海共谋对策?

我想雪岩的心里头，不是很灰心，也不是说我看破了，什么都不管了。他只是说，现在这种情况，再到上海又能怎么样？如果去了以后，不能收到相当的效果，我去了不是更丢脸吗？所以不如不去。他自己不动，并不代表他不抗拒，没有反击的行为。因为还有成祥，还有别人，不只是他一个人。老板不动，干部动，也是一种方式。我们不要认为，雪岩心灰意冷，好像有点看破红尘的味道，整个人斗志都消失掉了。他不是这样，因为他心中有数，知道可能变化到什么地步？他大概认为，大不了就是财产充公，还不至于把性命送掉吧！既然这样，还有什么好后悔的？

做一个中国人，任何事情，慎始最重要。事先好好思考，非常警惕。一旦发生意外，甚至于意料之中的一些不如意的事情，不必生气，不必后悔，不必怨天，不必尤人。赶快想办法补救，如果补救也没有用，那就看开好了。我们主张看开，不主张看破。如果胡雪岩看破了，也就不值得我们学习了。他是看得很开，又怎么样？钱都是我赚来的，亏掉，就当没有赚。这是看开，这不是看破。做人要看开，千万不要看破。事先要防范，事后不必后悔。雪岩通通做到了，我们不能认为他自暴自弃。好像自己的事情，自己都不热心。简直是坐以待毙，我想不是这样的。他有很多方法，可惜都没有事先做好准备。如果老早看准左宗棠这种个性，到紧急的时候不会帮忙。就应该通过左宗棠去跟更高一层的人来往。甚至直接通过李莲英，自己也结成一派。六王爷跟李鸿章一派，可以找七王爷跟我胡雪岩一派。大家来斗吧。当然也可以，不见得斗输啊！可是他不斗，又要这样做。要逞强，现在有什么好后悔的。事先都是心甘情愿的选择 我们也很佩服他这种做法。因为人各有志，每个人都可以选择自己所要走的路。雪岩既然走了他自己的路，而且是出于他自己的选择。他无怨无悔，我们也没有理由来批评他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十三、侵占案情暴发

原任英国怡和洋行的中国总办，威妥玛奉召回国，述职中将贷款大清朝廷的事提出检讨。于是，雪岩借外债，从中赚取利息差额的案情，一下子暴发出来。使得民众一窝蜂赶到阜康钱庄挤兑，甚至砸毁店面。传说谭则云在逃难中被杀身亡。

朝廷指派刑部尚书、六府大臣、武英殿太学士文煜，前来查封雪岩的财产，首先摘去雪岩的顶戴花翎，然后把所有资产折算成银子，以偿还积欠朝廷的银两。

左大人一句大道如浮云，随风各消散，断绝了梦瑾要求左大人施以援手的一丝希望。雪岩的母亲，把家里的细软浮财，分给几位妻妾，各自讨生活去了。

事发之前，一层皮还在，很好看。案发之后，那一层皮被剥开了，真相毕露，原来如此不好看。人生不过是一层皮，要善自珍重。

重点提示：暴发得快没落也快

一个人到了一生当中抛物线的顶点，无论如何，都要遭遇急速向下滑落的命运。暴发户不持久的原因，即很快到达顶点，然后快速滑落，有如泡沫一般瞬间消失。

左大人苦口婆心，屡次劝告雪岩多读书、多读书。他的用意，就在不要使自己抵达抛物线的顶点时，很快造成悲惨的结局。

公司的快速扩展会带来重重危机。事业急速发展，也势必产生很多盲点。什么时候发作，造成灾难，恐怕谁也料不定。最好的因应方式，只有一种。那就是：做好阶段性的调整，并且长远思考，避免种下祸根。

发得快，没落也快。并非天意，而是人为的自作自受呀！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

丁日昌痛骂放火烧胡庆余堂的小喽啰，说他无谋无略。根本没有动脑筋，才会做这种事。

李莲英认为胡雪岩是商人，借外债时私收朝廷的银子，再怎么说也是明着赚的。丁日昌私受贿赂，帮助英国人拆大清朝的台，才是有罪。西太后则认为没有一个是好东西，交代先把丁日昌革职法办，胡雪岩则交左宗棠处置，先摘去功名，再把所赚银子全部追回。

消息传开来，杭州的钱庄先行倒闭。上海阜康钱庄的存户争相前来挤兑，也宣布倒闭。李莲英除了把自己的存款赶紧兑出来之外，还派人通知六王爷尽速处理。文大人听到风声，也赶来挤兑，却拿不到银子。由于他心里痛恨所以说：胡雪岩我饶不了你。

雪岩跪在母亲面前忏悔地说：孩儿不孝，惹下这倾家荡产之祸，还望母亲宽心，切莫焦虑。老太太早已看破一切，反而要雪岩安心。她只是担忧这些姨太太如何安顿？雪岩说一一加以遣散。老太太叹气说：何必造这些孽呀！

则云夫妇收拾好所有的东西后，准备趁官兵不注意的时候溜走。却被梦瑾看见，大声喝令站住，说他早就把各省积蓄汇来以弥补自己的亏空。则云否认，梦瑾说有账目为证。这时官兵闻声而来，梦瑾却挺身而出，说自己是胡大官人的副襄理，可以代替雪岩画押，承认破产。官兵立即逮捕梦瑾，让则云夫妇离去。

各地分行相继倒闭，雪岩一生事业尽付东流，眼看着财产保不住，成祥决心要把性命保住，即使花光所有钱财也不在乎。

丁日昌正沾沾自喜，认为已经斗垮了雪岩。不料钦差大人前来宣读圣旨：身为朝廷命官，却与外人为伍。收受洋人贿赂，私向洋人谋划机密，为洋人卖国效力，科以贪官汉奸之罪，殆不为枉。奉旨革职问罪，摘去顶戴花翎。丁日昌不服，口称有话要说，当然无效。

梦瑾不顾一切地偷偷跑来求见左大人。左宗棠不见，因为自己已没有什么力量，见不见都一样。后来陶大人来访，左宗棠知道他是来打听消息的。于是他接见梦瑾，告诉她大道如浮云，缘尽各消散，也好让陶大人回去向朝廷转述自己的心境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题与解答

(1)丁日昌为什么骂潘五放火烧胡庆余堂是无谋无略？难道他真的事先毫不知情吗？

丁日昌没有什么智能，也没有什么才干，可是做官倒是很有一套。他事先当然不会指示潘五，放火烧掉胡庆余堂。如果这样的话，他干脆派一个人把胡雪岩暗杀了，不就算了吗？他不会做这种事情，因为人家很快就会查到。做官的人，不会做这种很容易让人家逮到的事情。他只是要潘五动脑筋，设法把胡雪岩整垮。没想到潘五是个没有脑筋的人。七想八想都没有办法，干脆放一把火把胡庆余堂烧掉算了。这种举动，显然是丁日昌所讲的无谋无略。根本没有动脑筋，才会做这种事情。我们再一次了解，胡雪岩的处境，固然很危险，但是不可能被谋杀。他很有胆量，就是因为他很清楚，不会被人家不知不觉地暗杀掉。像这种纵火案，他知道是冲着他来的。所以他也不会怪大家，怎么没有把防火设备搞好？怎么没有用心防范？他都没有这样讲。丁日昌毫不知情，胡雪岩无从防备，因为他没有想到丁日昌会来这一招。事实上，丁日昌也没有要用这一招。这完全是下属自作聪明，自以为是，认为是很好的点子。结果呢？往往害了上司。

(2)西太后为什么先下令把丁日昌革职法办？而雪岩的事，却等着左宗棠的奏折？

大家都在骂西太后，我们也可以跟着大家一起骂，可是骂完了又怎么样呢？倒不如看一看，西太后能够执政那么久，一定有她一些独特的做法。你看这件事情，她就处理得合理合法。同样是贪污，可是丁日昌是现行的公务人员，而雪岩是商人，当然比重不相同，先后应该不一样。何况丁日昌的老板是李鸿章，西太后始终对李鸿章没有好感，可是她没有办法。老实讲，做一个首长，这个我不喜欢，那个我不想用；这个不够看，那个没有能力，还有谁可用啊！虽然很讨厌李鸿章，还是用他做这个，做那个。这个时候，她知道丁日昌是李鸿章的大将，把他修理掉，也是给你难堪。看你怎么样？果然李鸿章一句话都不敢讲。胡雪岩是左宗棠的人，左宗棠这个人虽然脾气坏，个性耿直，讲话难听，但他毕竟真的是忠勇爱国得没有话讲。西太后很赏识左宗棠，只是有些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话，让她受不了而已。她也很严肃，很伤脑筋。她一想就知道，好，丁日昌先革职查办。胡雪岩的事，要看左宗棠怎么处理？你看，轻松愉快，而又抓到要点。李鸿章却用毫不知情做借口，来推脱此事我觉得也没有错嘛！因为李鸿章叫你把胡雪岩搞垮，没有叫你去贪污，没有叫你去收人家的贿赂。你收贿赂，该死，自己看着办吧！左宗棠也是同样的心情，我没有叫你在差价上动脑筋。我叫你好自为之，现在出了事情，关我什么事？所以一到紧要关头，李鸿章不出声，左宗棠好像也没有动静。这是理所当然，事所必然，丁日昌应该早有觉悟才对。胡雪岩就比较聪明，老早心中就有数，知道迟早是这个样子。

(3)李莲英为什么急着要把存在钱庄的存款兑出来？为什么叫人去通知六王爷，赶紧兑银子？

我们今天叫做信息。什么叫信息？其实就是情报。情报灵通的人，自然可以得到好处。你看李莲英，他是何等精明的人。他一看情势不妙，胡雪岩出事了，钱庄迟早会被查封，赶紧在没有被查封以前先把自己存款兑出来，比较安全。这是很聪明的举动，现在也是这样。为什么银行会发生挤兑的现象？就是情报一出来，大家风吹草动，马上提高警觉。管他有没有危险，管他是不是真的，先把它兑出来再讲。当年的情况，跟现在一模一样。有很多人老是要挤在达官贵人旁边，就是想听一些消息。要不然那么辛苦干吗？你看司机，愿意给大老板开车，就是你们在后面谈，他在前面听。你说哪个股票会涨，他赶快去买，就得到便宜了。消息灵通，是不是叫内情交易？我们也不敢说。但是自古以来，凡是通风报信的都有大功劳；凡是消息灵通的都得到好处，这是不可否认的事实。李莲英把自己的钱兑出来，请问他要不要告诉六王爷？将来六王爷有一天会问李莲英，老兄啊，你知不知道？李莲英敢说我不知道，才怪。你不知道？你知道，为什么连我都不讲？那李莲英又吃不完兜着走了。有情报的人其实也很辛苦。他一定要分清楚，该跟谁讲，不该跟谁讲，然后赶快去讲。小太监问他，还要不要告诉别人呢？李莲英就发火了，还告诉别人，告诉谁？可见中国人轻重缓急，分得很清楚。李莲英一个小太监，居然会有那么大的权势，就是因为他很灵光，知道轻重缓急，知道谁得罪不起，知道谁要巴结。他的生存之道，现在通通表现出来了。你看别人钱兑不出来，李莲英就兑出来了。六王爷在家不动，就有人告诉他，甚至替他兑好。这就是权势，不然什么叫权势！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(4)文大人为什么说:胡雪岩我饶不了你?

这句话,谁都想讲,谁都会讲。只不过有些人讲了等于白讲,所以不如不讲。文大人就不一样,他官大势大,讲了有用,也只有他才有资格讲。他心里想,当初是看你胡雪岩样子还不错,气派也不错,所以才把钱存在你钱庄里面,现在你居然给我倒掉了。你事先不通风报信,也不叫我赶快来兑,我饶得了你,才怪。其实每一个人,都是这样的想法。只是他讲得出来,很有信心,人家会当一回事。所不同的,只是如此而已。文大人很容易想到,我当年存款的时候,你告诉我,你的钱庄就是我的财库。我存是存了,利息是不算的,爱拿多少,就可以拿多少。现在呢,言犹在耳,却通通变了。他这个气,当然消不掉。再说,每一个人的钱都是来得不容易。文大人也是辛辛苦苦存起来的几个钱,现在一下没有了,他当然心有不甘。文大人讲这种话,代表很多人的心声。现在只是用它来表示大家对钱庄倒掉的不满气氛而已。一个钱庄倒掉,我们所看到的只是大家吵吵闹闹。其实这并不重要,真正重要的是那些被倒账的人。他们全家人在家里诅咒,那才厉害,那个力量才大。

(5)梦瑾为什么责骂谭则云?她为什么要承担破产的责任?

这一幕可以得到很多的启示,第一,证明谭则云的心的确跟胡雪岩越走越远了。你看这个时候他跟太太两个人,鬼鬼祟祟的想要跑掉了。要不是梦瑾出面挡住的话,各位想想看,后果如何?梦瑾说你把收来的钱,补了你自己的亏空,这是正当的做法吗?可是阿莲嫂还讲了一大堆理由,我们做了半辈子的工,赚点工钱,总应该吧!但是我们看到梦瑾一方面义正词严地来教训谭则云,但是一方面她又跟官兵讲,我来负责,你放他们走。我觉得梦瑾学到了胡雪岩处理事情的原则。经过胡雪岩的磨炼,她成熟了长大了。两方面顾虑得很好,该骂的,要骂;该放的,她就放。因为把谭则云也拖进来,有什么好处呢?我来承担,其他人放走。相信胡雪岩看了以后,也会觉得很欣慰。总算教出一个可造之才,可以担当事情了。梦瑾说雪岩对她很好,如果在雪岩最困难的时候,梦瑾逃跑了,她以后心会安吗?所以她勇敢地负起责任,我们中国人叫做一生一死,交情乃见。

(6)成祥为什么说保不住产业,也要把人保住?

各位还记得雪岩讲过一句话,他说必要的时候,弃财保家。这个弃财保家,跟我们弃车保帅,是同样的意思。你看官大的人,常常把官小的人牺牲掉,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以保住他自己。现在也一样啊！如果保不住财产的话，一定要把人保住。留得青山在，将来还是有柴烧的。这是很对的策略啊！成祥很佩服雪岩，雪岩的交代他都记得牢牢的。一看情况不对，他想产业就算保不住的话，我们说好说坏，说死说活，再怎么想办法，也要把东家的性命保住。老实讲，那个时候，抄家，满门抄斩，是很常有的事情。所以他想尽办法，也不必样样请示胡雪岩。这时候你请示胡雪岩，胡雪岩一定讲不必了。他一定会这样讲。你该做的，自己就去做。同时他也知道，左大人远水救不了近火。左大人固然在朝廷上可以讲话，但是他要不要讲，此时此地的心情能不能讲？现在的处境，讲了有没有用？谁知道？成祥也想到李莲英。李莲英这种人，我相信大家也很清楚，他是见风转舵的人，因为他要生存。如果他跟你搞在一起，万一其他的人翻脸，他怎么办呢？他撒手不管，因为他又没有欠你，他欠你什么？你平常找他，他已经够帮忙了。紧要关头，他撒手不管，先保住自己，这是我们可以意料得到的。这个时候，成祥想来想去，恐怕财产是保不住了。所以他下定决心，保人第一。把性命保住再说，这是很正确的一种决定。

(7)胡母为什么骂雪岩造孽？她指的是什么事情？

人为什么会为财死？就是不懂得弃财保家的道理。一个人死要把财产保住，最后把自己的性命给赔上了，划得来吗？偏偏有很多人，就是想不开，认为钱第一，性命不在乎。用性命来换钱，是不是很愚昧呢？在轻重缓急的比较之下，我们要清楚，钱固然很可贵，很可爱，但是跟性命比较起来，一点也不值得我们用性命去换取。所以保命第一，然后再谈什么钱财产业，我相信大部分人都是这样认定的。钱要赚，第二句话就是命要保住，这两个东西能够同时存在，当然很好。万一钱财跟性命两个要选择的时候，那你怎么选？讲一个笑话，有一口气在的时候，多半想钱比较重要；等到没有这口气的时候，才想到人比较重要，往往已经太迟了。

胡母听到雪岩的财产被查封，她有什么感觉？她没有大骂雪岩，并没有觉得非常伤心，她没有。她很淡然地说，我打一开始就没有想到会一辈子富贵。因为她总觉得，我这个儿子怎么可能那么短的时间就赚这么多钱？进来得快，将来出去也一定很快，一段时间就不见了，她心里老早就有准备。她所耿耿于怀的，就是娶这么多年轻的太太干什么？让她们守活寡，让她们在这里七吵八闹吗？所以她说造孽啊，造孽啊，其实是指这方面的事情。女人更了解女人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

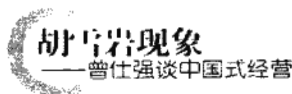
心思，所以她一开始就反对芮瑾进到家门里面来。其实她对芮瑾也没有什么恶意，只是不希望雪岩做这种事情。她觉得雪岩已经有太太了，又来一个小老婆干什么呢？我们大概了解，当年胡雪岩娶这个太太，一定是胡母的意见。他那个时候已经跟芮瑾相当要好，可是做妈妈的认为差那么多岁不太好。所以她要雪岩跟这个人结婚，大概有这么一个过程，才会造成雪岩看到她只是很客气，却没有什么感情。偏偏做母亲的，又认为芮瑾比雪岩小那么多岁，那么年轻，把她娶进来做什么？两个人看法不一样，才导致芮瑾想进门又进不来，胡雪岩喜欢芮瑾又没有办法解决。可是后来呢？他这里讨一个，那里讨一个，胡母没有办法阻挡。她对这种事情始终不以为然，只是认为她儿子造孽。各位，我们现在平心静气来看，胡母所讲的，很有道理。相信胡雪岩没有料到今天的结局，如果他料到，也就不会去做这些事情了。当然，我们话讲回来，胡雪岩从小读书，看到皇帝有那么多的妃子，看到有钱人有那么多的太太，难免有这方面的憧憬，难免有这方面的梦想。很多事情，要等自己闯进去，才知道糟糕了，这是火坑啊。要等到自己碰上了才知道，看起来好看，实际上很倒霉，可是都已经太晚了。

（8）丁日昌被革职问罪，他有什么感想？

我们重复过好几次，世界上唯一不变的因果律，就是自作自受。丁日昌一心一意要搞垮雪岩，所以一直动脑筋怎样把雪岩收取利率差额的事情暴露出来，然后治罪于他。他就没有想到，自己居然也收取洋人的贿赂，是不是跟雪岩同样，都犯了欺瞒的罪名呢？他怎么没有想到，他还是现职的公务人员，可能罪还比雪岩更大。人往往看别人容易，看自己很难。他认为我并没有收多少钱，而且我拿的时候也没有人知道。再加上洋人跟我的利害关系一致，怎么会出卖我呢？还有一个很正当的理由，就是我要搞垮雪岩，我要花钱。这些钱并没有放到口袋里面，还是拿来为国为民。差不多所有的政治人物，一旦出了事情，都觉得很冤枉。认为我是为国为民，结果把我抓起来，怎么会不冤枉？丁日昌说，日昌有辩，日昌有辩啊，也就是基于这种心态。他心里想，我整天为国家，整天为老百姓谋福利，我想的都是正当的，结果你们把我也抓起来，这不是冤枉吗！

丁日昌觉得冤枉，实际上我们觉得他罪有应得。胡雪岩也很关心他到底怎么样了？文大人告诉他，你们的奏折生效了，丁日昌被革职了。雪岩只讲一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



句话，老天有眼啊！老天有眼，其实就是诅咒的力量发生了作用。各位想想看，雪岩心里头最恨的是谁？就是丁日昌。他心想我无所谓，我反正认了。但是丁日昌不下台，我死不瞑目。我想这种力量是我们所不能忽视的。人要想搞别人时，千万记住，自己也会被搞下去的。

(9)左宗棠为什么不见梦瑾？他为什么说大道如浮云，随风各消散？

左宗棠的心情一开始就表达得很清楚。他一再交代雪岩要多读书，要谨慎，要好自为之。这已经够清楚了，因为他不想互相勾结，你给我好处，我将来会替你出力，他不是这样的人。他一开始就说，我们都是为国家做事情，你不是为我，我也没有对你。我们之间的关系是建立在国家的利益上面。我觉得他是很坦然的君子。所以今天见不见梦瑾，其实都是一样的。见了又怎么样？所以干脆不见。不见，你还死心一点。见了以后，她该怎么讲，又怎么讲得通呢？但是他巧妙地知道陶大人这次来是想打听消息的，想看看左大人是怎么处理雪岩这件事情？所以他心里盘算，是让梦瑾进来，让你看看，还是不让她进来，让你不知道？正在犹豫的时候，梦瑾闯进来了。既然闯进来了，他更加提高警觉。因为他讲的每一句话，陶大人都会去报告西太后。各位有没有发现，说左宗棠是粗线条，但他并不是。说他完全口没遮拦，他才不是呢！他是非常有分寸的。只是上一次讲到东太后的事情，可能是一时大意，很直觉地说出来。不是每一次都这样的，他非常技巧地把陶大人请到客厅里面去，然后把所有的人都支开。单独对梦瑾的时候，告诉她：大道如浮云，人与人的聚散跟浮云一样，有缘大家聚在一起，缘尽了各自消散。他很清楚地告诉梦瑾，我跟雪岩是基于公共的利益而结合。现在闹出事情找我也没有用。各自想办法，各自负责吧！梦瑾听了以后，心里也很明白。东家啊，我看左大人也救不了你。她这种话，其实雪岩老早已经清楚了。他没有叫任何人来找左宗棠，而是梦瑾自告奋勇，觉得她有责任，觉得她应该走这么一趟。我们相信梦瑾从这一次的教训当中也学会了很多做人的道理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十四、财去人得安乐

文大人存心要夺取胡庆余堂，他表现出一副公事公办、依法办理的模样，谁知道核算的结果正确不正确？反正一切由他，爱怎么说就怎么说。

他先捧一捧雪岩，说你所欠银两已如数还清，还称赞雪岩不愧为东南大侠。接着便露出了狐狸尾巴，你北京顺天阜康欠我的三十万两银子，还没有着落呢！他指定还债的条件，是以胡庆余堂的名义来归垫欠款。

芮瑾拿出珠宝首饰，文大人却不屑一顾。成祥取出五十万两纹银，文大人依然满口回绝。他坦白承认：归了他，也许能给雪岩留个口碑。

雪岩不怨天尤人，财去人安乐，果然应验了当年弃财保家的决策。不过家已不像个家，幸好有芮瑾这位多年老友。有这份关心的至情，与雪岩共度余年，也算是一大幸事吧！

重点提示：享尽荣华 VS 长留怀念

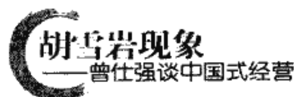
胡雪岩真是享尽荣华，然后归于简朴。就如左大人所说的，一切随风消散。我们可以说他一生奋斗，最后仍然归零。幸而他留下了胡庆余堂，使他们能够长留去思，让大家长远地怀念。

人生在世，不过短短几十寒暑。所有物质享受，不过是短暂停留，很快就会消失。一个人在短短几十年的人生过程当中，如果只重视物质，不注重精神文明，这个人迟早是空的。白活了几十年，什么都没有值得怀念的地方。

物质是不长久的，有所成必然有所毁。看得见的东西最后都不见了。精神才能够长久，万世流芳，是人的精神方面而不是物质方面。

胡雪岩如果只重视看得见的，只看重物质生活，他的一生，也顶多是享尽荣华，无法长留怀念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



幸好胡雪岩不但重视看得见的,也看重看不见的;不但重视物质生活,而且看重精神生活。所以他除了享尽荣华之外,还能够长留怀念。

个案简介

下人禀告文煜文大人到,雪岩早已穿好官服等着接旨。文大人宣告胡雪岩首先革职,由文煜严刑追究。

来人摘去胡雪岩的顶戴花翎,同时文大人也告诉雪岩:丁日昌已被革职查办。雪岩听了面无表情,成祥则对天感激地说:苍天有眼。

文大人算完公账,说:胡先生,你所欠的银两全部如数还清,不愧是东南大侠。不过你北京阜康还欠我三十万两银子,还没有着落。雪岩说可以在查抄中扣下,文大人则认为冤有头,债有主,他不向朝廷伸手。

雪岩说已经没有钱了,文大人拿出早已写好的合同,硬要雪岩签字。合同上写着:

胡庆余堂药号建于光绪二年,杭州大井巷地方,原系胡雪岩之产业。胡庆余堂、雪记药业,生意兴旺、远近驰名,诚为上等不朽之基业。因文氏与胡氏有存款交涉,故胡氏于光绪九年,凭中介将胡庆余堂、雪记药业等财产,交与文煜所有,以清欠款。

雪岩不肯签,文大人说这胡庆余堂有很多人想要,留在你胡雪岩手上,早晚也会被抢走。不如归文大人,也能给他留个口碑。

芮瑾拿出一堆首饰,求文大人留下胡庆余堂。文大人不接受,说胡老爷欠的是银子,这些珠宝我不稀罕。

成祥拿着一把银票,要求文大人代还所欠。文大人干脆明白表示,他要的就是胡庆余堂。

余阿大和药工们向文大人下跪,文大人宣布谁再多嘴,就是聚众谋反。

雪岩咬紧牙关,握着合同,想到自己多年的心血全没了,流着泪,在文大人逼迫下签下了名字。

显赫一时的豪商胡雪岩,终又一贫如洗。他所创立的胡庆余堂,迄今仍以其戒欺和真不二价的优良传统,屹立在杭州。文大人虽窃取了这份财产,而善

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

良的老百姓至今还记得它姓胡。

则云的儿子，前来拜见雪岩这位伯父。雪岩的心情十分复杂，问他在做什么的？芮瑾告诉他，子承父业，又在做掌柜的，雪岩笑着说，好啊，好啊！

问题与解答

(1)朝廷为什么指派文大人查办胡雪岩的案子？文大人为什么要趁机侵占胡庆余堂？

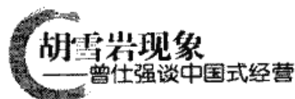
文大人是刑部的主管，这么重大的案件，当然由他来办理，这叫做职责所在。文大人也是秉公处理，因为他可以讲雪岩的财产根本不够偿还欠债，还亏空很多，但是他没有。他算了以后，认定雪岩的家产，刚刚好抵欠政府的债。所以他还很佩服雪岩，说他不愧为江南大侠。但是他趁机要侵占胡庆余堂，也是有道理的。因为他知道，这么好的一个产业，很多人都想把它抢过来。我们看文大人是坏意，但是如果从好意的方面来解释的话，我倒觉得，这是天老爷在帮雪岩的忙。因为雪岩不管怎么样，总是一路来都在行善。对这么好的人，打击得他体无完肤，这是天理吗？雪岩欠的债该还的要还，但是老天爷该给的还是要给雪岩。文大人动歪脑筋，他说，你欠我的钱没有还，我要你的铺子。初看起来，好像这个人很不讲理，好像在趁火打劫。实际上我们冷静想想看，如果胡庆余堂继续交给胡雪岩经营，后果会怎么样？所有被钱庄倒掉的人，都来这里要债。所有恩怨，都集中到这里来，雪岩根本抵挡不了，迟早要被人家拿走。与其被别人拿走，不如现在给文大人，反而比较好。因为文大人会好好的把它经营下去，比交给别人更保险。

所以我们觉得，看事情从表面上看，和从更深一层去看，会看出不同的结果。从表面看，一定觉得文大人这个人莫名其妙；可是深一层看，这是老天爷在帮助雪岩。我们已经讲得很清楚，雪岩该受的罪，他不能逃避，因为这是因果律。但是该还给雪岩的，老天爷一定会还给他。还给他什么？还给他长期活在老百姓的心里。尽管胡庆余堂被人家抢来抢去，大家还是认定这是胡雪岩的。这就够了嘛！还要怎么样？

(2)芮瑾要以珠宝首饰还文大人的债务，文大人为什么拒绝？

芮瑾一向很关心雪岩，她愿意尽一切力量来帮助雪岩。打从一开始，她就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把自己赖以生活的小船卖掉，拿给雪岩做资本。现在雪岩碰到这么大的苦难，她当然是出自内心的，一种很真诚的关怀。她把家里头所有的东西放在一个盘子里，向文大人说，这些首饰值得那么多钱，你不要他的胡庆余堂了吧！可是文大人根本是存心的，他说你欠我银子，我要你还。你不能还，我就要这个，通通是借口而已。不管成祥也好，芮瑾也好，就算想尽办法，给他首饰他不要，给他银子他也不认账。已经摆明了就是要胡庆余堂。他就是看中了这个，不管用什么方式，要改变文大人这种企图，实在非常困难。文大人早已看中胡庆余堂，所以把合约都写好了，就看你雪岩要不要签？你不签，他会想尽办法让你签。这一点芮瑾当然不可能了解，她怎么知道做官的是这个样子？她尽她的力却遭到拒绝。我们也不必过分勉强来判断哪边对哪边不对？我们用有形的眼光来看，并不容易看出事情的真相。从计量上看，那些首饰换钱，就可以抵掉了。可是文大人说，这些首饰我看多了，不许抵钱，有本领去拿钱来！成祥拿钱来，他照样不理会。已经表示得很清楚，他是存心要胡庆余堂，其他通通是嘴巴讲得好听的，如此而已。

(3)文大人奉旨抄检，讨债还钱。他这样做，有什么不妥当的地方？

一个人用冠冕堂皇的话来达成自己的私利，这是常见的做法。任何人都不会赤裸裸地讲，我要抢你的财产。他只会说，你这样那样讲一大堆理由，都很冠冕堂皇。文大人说，你的家产抵还政府的欠债刚好够。可是你欠我私人的钱，你怎么还？胡雪岩知道他已经荡然无存，再也拿不出现金来了。文大人就是看他拿不出现金，所以才有借口要胡庆余堂。你可以用胡庆余堂来还我的债，我没有抢你任何东西啊！从这个角度来看，我们也没有办法说文大人是违法的。这给我们一个很好的启示，那就是法到底是保护谁的？有时候很难讲。法有时候保护好人，有时候偏偏就保护坏人。你看文大人有什么不合法的地方？你去告有什么用？这跟司法清不清白，其实没有什么关系。我们一直认为这是司法问题，跟司法有什么关系？根本就说不清楚！好，文大人说：你现在拿钱给我。你没有钱，唯一剩下一个胡庆余堂，就用这个抵好了。他还说：要不要抵？我很尊重你。中国人很厉害，打到人家无路可走的时候，那你就看着办吧！雪岩不愿意，胡庆余堂是他唯一的命根子。可文大人说别的什么都不要就要这个。胡雪岩一辈子都反应快、毅力够，这个时候却都没有用。文大人一出现，雪岩就拿他没办法。我们也了解，讨债还钱其实有很多种方式。可是文大人坚持要胡庆余堂。我们退而求其次，觉得一个人到了这个地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步，也应该听听文大人的话。他说胡庆余堂交给别人，可能搞得更惨，交给我的话，会比较好。我想这是很多人在找理由的时候，会把它当做一个很动听的说辞。你与其给别人，不如给我。到别人手上，一定糟糕，干脆到我手上。这种话我们听得很多。文大人也不一定心很黑，手段狠辣，也可能跟别人不一样。我们觉得也没有什么，因为差不多的人，都会想出这一招来，都会这样做。当形势对一个人有利的时候，他所讲的话，都很有力量。当形势对一个人不利的时候，已经江郎才尽了，就算讲出什么有力量的话来，也显得没有什么作用。

（4）文大人抢走了胡庆余堂，却抹杀不了百姓们对胡雪岩的记忆。从这个角度来看，文大人是不是帮了雪岩大忙？

中国人把老天爷叫做天公，因为我们相信老天爷是公正的。它该给你的不会少；它不该给你的，不会多给，这才叫公正。什么叫做因果律？就是同一个人，做坏事的部分，你要去承担，你要去抵罪。做好事的部分，你可以得到回报。老天爷不会把两个东西搞在一起。老天爷不是一个算总账的人，那不是很糊涂吗！老天爷很清楚，雪岩拿了人家回扣，占了利率的便宜。一生的辛苦，财产充公还给政府。这是应该的，老天爷不会帮雪岩的忙。可是雪岩的心地很善良，做了很多好事，很想把胡庆余堂好好经营下去，使大家都能够受到好处。这点老天爷也很清楚，所以叫文大人来抢雪岩的财产，实际上是保护了他的家业，维护了他的名誉。相反，如果胡庆余堂真被别人收买去，或者雪岩传给自己的儿子，是不是会有现在这种美名？有这样的名誉传下来？谁也没有把握。

我们往往看到在第一代手中做得很好。可是到了第二代，好名声就败坏掉，资产摧毁掉，搞得根本就不像个样子。与其这样，倒不如给文大人，还能替雪岩保持好名誉，也是替胡雪岩做了一桩好事。我们都很清楚，大事由老天爷决定，小事由人决定。文大人只能够决定要抢胡庆余堂，他的能力只到此而已。至于要后人记住，这个产业是谁创办的？只有老天爷才有这个本领。各位想想看，为什么我们老是记住胡庆余堂是胡雪岩的。我们为什么不会认为胡庆余堂是文大人的？为什么明明是文大人的，可是大家都记得是胡雪岩的？这是老天爷的力量，不是人的力量。

（5）谭则云的儿子为什么要见雪岩？

则云的儿子从小就听父母讲起有这么一位伯父，说不定他还亲自见过雪岩，也跟雪岩打过交道，有很深刻的印象。现在发生这么大的变故，他当然很好奇，很想见见这位显赫一时的伯父，现在又一贫如洗，他的生活怎么过，心情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎么样？只要有机会，就想来看看。我们也相信，则云一定交代过儿子，有机会要去看看这位伯父。一方面出于自己的好奇，另一方面出于父亲的交代，所以则云的儿子，才想到要来看雪岩。我们很容易想象，则云的内心对雪岩感觉很愧疚。虽然他在紧要关头要逃亡，但是就算逃出去，他的心里头还是很不安。何况我们根据传言，他是被群众打死的。他在被打的时候，在临终之前，感觉怎么样？我们可想而知。这是一种报应。不管雪岩对则云怎么样？那是雪岩自己去承担的事情。则云对雪岩应该怎么样？这才是则云应该坚持，应该重视的地方，很可惜他没有这样做。他因为抱怨雪岩，做出使自己良心不安的事情，这是他一生最大的败笔。所以当雪岩问到刚才的客人是谁的时候，芮瑾告诉他是则云的儿子。雪岩还是赶快眼睛往前看一看，因为他也想看看这一位故友的小孩，到底现在怎么样了？我们还是那一句话，每一个人要走每一个人自己的路，不要因为怪别人而把自己的路走扭了，这才是最重要的。

(6)雪岩对则云的儿子，子承父业有什么感想？

雪岩的心情一定是又好气又好笑。他心里想：你来看我又怎样？你不来看我又如何？一个人经过大风大浪之后，心情是很复杂的。想起过去，酸甜苦辣同时涌上心头。他一方面很关心这小孩长得怎么样？一方面觉得不一定要看他的模样。所以他就问，他现在干什么？芮瑾告诉他，子承父业，又在做掌柜的。雪岩笑着说，好啊，好啊！他这个好啊，好啊，其实是很复杂的。一方面是说，你能够继承父亲的职业，当然很好。可是你如果弄成他那样一种后果，不当也罢！所以一方面要有乃父之风，一方面又不要像乃父那样，搞到自己都没有办法收拾的场面。但是这种话又不知道从何讲起，所以他给我们的启示，就是说一个人不管从事什么职业，一定要走正当的途径。而且最要紧的，要有始有终。则云最大的遗憾就是有始无终。我们回想一下就知道他在很早的时候，就已经露出这种个性来了。就是说这个人没办法让人家长期地信任他，因为他一会儿讲这样，一会儿讲那样。一个人一会儿讲这样，一会儿讲那样是有原则的，是随机应变的，这是可以的。如果一会儿讲这样，一会儿讲那样，讲到最后，让人家感觉这个人不可信任，没有信用的时候，这个人的命运就不是很顺，就一定很坎坷。则云自己不了解他有这种不良的习性，才造成他今天走上这个结局，也使得整个胡氏集团崩溃了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十五、国法人情难断

左宗棠既未为雪岩申辩，也毫无责怪雪岩的怒言。他深知这些事情原本很难论断，可以算得上对也不对，不对也对。

中国人最讨厌是非不明，却也很不喜欢草率评断，马上表现得是非分明的人。我们不是神，哪里有什么判断是非的能力？我们只是人，只能够小心翼翼地慎重分辨是非，在是也非也之间徘徊，然后勉强地断定。

雪岩能不能从贷款中赚取佣金，恐怕见仁见智，难有定论。有时候不拿白不拿，有时候则一拿就被套牢，想甩也甩不掉。

缺乏经验的人很容易武断地下定论。唱高调的人，反正事不关己，顺口说一些好听话罢了。面对这种问题的人，最好自己去决定，因为说穿了只有一句话：自作自受。

一人做事，一人承担。自己决定，自己负责。

重点提示：胡雪岩的人生三阶段

我们把胡雪岩的一生，分成三个阶段。第一个阶段是在钱庄当学徒、做跑街的时期。这个时期，他一切从自己做起，只求和自己相比。第二个阶段是做粮食生意，一直到晋见西太后的岁月。这个阶段，是做给别人看的阶段，也是他走向成功的时期。第三个阶段，则是胡家大宅完成之后，一直到所有产业被查封的期间。这一阶段，是胡雪岩做一切事既给自己看，也给别人看的时期，也是从巅峰走向失败的时期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个案简介

第一个阶段的胡雪岩,表面上看起来和一般人没有什么两样:穷苦人家的子弟。母亲央三托四,好不容易找到一个钱庄肯收他当学徒。期满之后,觉得成绩还不错,把他留下来。当跑街的,而且一跑就是十几个年头。眼看着日子一天天过去,好像要这样子过一生。

实际上,如果深一层想,我们发现这个阶段,才是胡雪岩和别人最不相同的地方。

一般人当学徒,大多抱着“反正这么回事”的态度。师傅教什么就学什么,推一下动一步。果然一辈子就是这么回事,做到老也没有什么大出息。

胡雪岩真的不一样,他对自己有一份期待。希望有一天会当上先生,做大掌柜的。所以他在师傅教什么学什么之外,每天晚上给自己规定一些功课。写小楷、读历史、练算盘。同样是学徒,学得比别人更多。

一般人担任跑街工作,大多抱着“凭着自己的能力把工作做好”的心态,认为自己既然已经满了师,学到一些应有的学识。一回生两回熟,就这么干下去,还有什么问题?多少人这样子混一辈子,丝毫不长进。

胡雪岩就是不一样。他跑街的时候,从客户那里学到了很多东西。因为他知道,从师傅那里得到的教训虽然是对的。可是每一个客户,都有不同的情况,也都说出一套不一样的道理。这些特殊性,不是师傅不肯教,而是没法教。必须自己亲自去体验,多多去学习。才能够把师傅所教的东西,拿出来灵活应用。

胡雪岩的第一个阶段,是做给自己看的时期。俗语说得好,做人要从自己做起。胡雪岩真的做到了这一点,他不和别人比。别人比自己好的地方,他不忌妒;自己比别人用功的时候,也不自夸。因为在这个阶段,忌妒也好,自夸也好,都没有人理会,有什么用?他只求和自己比,一切都做给自己看。

第一阶段的胡雪岩,可以说是成功的。同样当学徒,学得比别人多,本事比别人好。同样担任跑街的工作,胡雪岩对人性的体验,对人心的掌握,对人情的拿捏,比别人更精通、更有功夫。

第二阶段的胡雪岩,表面上看起来和一般人不一样,表现得特别胆大心细,有魄力,而且有毅力。实际上,他和一般人没有什么两样,只是程度上的差

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别而已。成祥和雪岩两个人对粮食生意的反应不一样，主要原因，是成祥还有饭吃，还有工作，当然不愿意冒险。雪岩已经失业，没有工作，等于没有饭吃，当然要冒险。很自然地说：生意人不冒险，能有钱赚吗？

把粮食送给官兵，好像是雪岩的独特作风，成祥有些不赞成。其实成祥也有这种能力，换成由他做主，也会做出同样的决定。正如雪岩所说：你行、你不是不行，可是你总把自己当伙计看。

胡雪岩的第二个阶段，应该说是做给别人看的。不管雪岩有多大能耐，自己对自己有多大的信心和期望，在平价抛售生死米时，如果不能够把米价平抑下来，造成粮食生意失败，以后就没有什么指望了。

漕帮那一关闯不过，鬼龙头不帮忙，粮食的运送成大问题，说不定只好原地出售，反而亏本。

如果考验的结果使左大人不满意。雪岩也只好认命，两手空空走出来。成祥的抱怨，则云的嘲笑，从此三阶段的精神，再延续下去。尽管左大人苦口婆心，一再叮咛他要多读书、多读书。雪岩却忙于生意，不能体会左大人的真正用意，只能算是相对成功，不能说成功。

这一个阶段，没有能够精益求精，继续充实自己的实力。以致第三个阶段，不幸出了差错，铸成大恨。

胡雪岩的第三个阶段，必须同时做给自己看，也做给别人看。一个人到了这个阶段，人我之间的距离显得十分接近。因为大家都很好奇，大家都很想知道详细的情形。以致雪岩的一举一动，都像胡宝玉所说的，成为大家茶余酒后的谈话资料。

一个家庭，发了财，重新翻造家宅的时候，往往代表第三阶段的开始。这个时候必须重视家庭的规矩，以免富贵出闲话，无事生口舌。雪岩虽然知道这种道理，甚至在征得母亲的同意，向芮瑾求婚时，也不顾一切地提出约法三章。要求芮瑾不要由于身份特殊，搅乱了妻妾的名分。但是，家庭纠纷不断，毕竟影响了雪岩的情绪。以致生意上忙，药业上忙，洋务忙，官场也忙，有时还要为女人忙，忙得连和成祥、则云说心里话的时间都没有了。这样一来，谭则云心里就不能平衡，终于上了对手的圈套。为了贪图一些回扣，害得整个集团的事业，都为之动摇了根本。

第三阶段的胡雪岩，表面上看起来，十分成功，实际上很不成功。一般人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了这种地步,所作所为几乎和雪岩差不多。雪岩除了创建胡庆余堂之外,并不比一般人有什么优异的地方。胡雪岩和一般人一样,避免不了登峰造极,然后直线滑落的共同命运,这是我们认为他很不成功的理由。尽管他有很多令人敬佩的表现,不能在人生最后的阶段确保大半辈子辛苦奋斗的结果,当然是很大的遗憾。相信没有人愿意学习他这一种不幸的结局,在自己的有生之年,看到自己回归零点。

三个阶段合起来,胡雪岩还是成功的。他对朝廷不能及时加以援手,他对文大人假公济私,硬要夺取他的胡庆余堂,当然心有不甘,口有怨言。然而,他对左大人,对成祥、对则云、对梦瑾,不但毫无抱怨,而且心怀感激。特别是芮瑾,每当雪岩有困难,总是全力以赴。散尽家财,一无所有的时候,芮瑾还是把雪岩当做老朋友,给予细心的照应,更是雪岩最引为欣慰的事情。

大家追求慎始善终,雪岩在慎始方面,可以说做得十分成功。但在善终方面,雪岩虽然产业被查封,胡庆余堂被抢夺,却也乐天知命,得以善终。这是我们深深为雪岩庆幸,深深钦佩雪岩,想要向他学习的缘故。

问题与解答

(1)从表面上看,和深一层想的结果,经常不一样吗?

从表面上看,一般人都会觉得,雪岩年轻的时候,没有什么表现,不是很成功。后来他越来越成功,特别是事业做大了,当了一品顶戴的官,那时候好像最成功。其实这是看表面,如果从实际看,应该刚好相反。我们深一层想,雪岩在创立上海钱庄以前,可以说是成功的。可是从那个时候开始,他就发现了很多问题。这是他自己所没有办法掌握的,而且种下了很多将来失败的祸根。我们希望大家都能够有这么一个想法,就是一件事情从表面上看,大概只能看出一些现象,而现象多半是虚假的。我们不能只看表面,而应该更深一层地去透过表面去看问题的本质。

我们看到很多人,年轻时很成功。但是年纪大的时候,很困难,也十分苦恼。因为他没有一路跟上去,自己断层了。中国人喜欢说:小时了了,大未必佳。小时候,就表现得很聪明,大家不断赞美他,弄得小孩子觉得很满足,认为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所做的都很对。然后就不求进步，年纪越大越倒霉。相反的，有些人小的时候，这样也挨骂，那样也挨骂，觉得自己样样不对，必须多多学习，就不断充实自己，学得比别人多。长大以后越是碰到难题，越有本领去克服。我们从这个角度来看雪岩，就能够了解他真正的面貌。他最成功的时候，就是当学徒的时候。把自己的根基扎得很稳当，所以一出去冒险，几乎每一关都闯得过，这不是一般人所能做到的。后来发大财成大业，做了大官以后，老实讲，换成任何人，我们讲一句不好听的话，都可能跟他一样的焦头烂额。除非是实在有功力的人，才可以摆平。不管怎么来，都有办法应付，这不是一般人所能做得到的。

(2)人生最要紧的，为什么是阶段性的调整？

雪岩为什么到了高峰以后，很急速地滑落？就是他没有办法及时做好人生阶段的调整。我们的人生过程是一步一步逐渐成长的，逐渐成熟的。

有很多人，当了老板以后，还很虚心地去听课，很虚心去学习。我们保证他会随着他事业的扩大而提升自己的能力。但是也有些人，当了老板以后，就不好意思去听课。还听什么演讲呢？所以就越来越闭塞，使自己停留在不成熟的阶段。碰到大事情来临的时候，他就垮了。我们还是那句话，一切都是自作自受。雪岩如果听左大人的劝告，每天弄一点书来读读。多想想，多反省，多充实自己，就像他当学徒时一样的心情，就像他当跑街一样的态度，我相信他的后半段会过得更愉快一些。

(3)胡雪岩的后段，为什么那么坎坷不顺？

我们看得很清楚，胡雪岩过分专心事业的发展，没有能够在官场上继续建立更好的关系。所以左宗棠一垮，他也跟着垮下来了。如果他能够想到，像左宗棠这样的靠山，现在靠他可以，但是将来要靠他，恐怕还是不够的。他就有可能超越左宗棠，去跟更高一层级，如七王爷这些人联结在一起。李鸿章可以找六王爷，雪岩当然可以找七王爷。要斗，大家来斗！他不一定会被斗垮。如果认为左宗棠最后会救他，因而全靠左宗棠，那就是一种糊涂的想法。他很聪明，老早知道左宗棠到了紧要关头，会撒手不管。应该另外再找更强的靠山，可惜他没有，这是他疏失的一环。第二，他太过专断，有事不和成祥、则云商量，也不采纳他们的意见。有时候他判断得不是很正确，结果误了大事。一个人果断到差不多的地步就好，不要太过专断。一个人权势大了以后，越来越有信心，好像认为自己什么都懂了，反而当局者迷，看不清楚。一个人高处不胜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

寒，爬得越高就越要小心，因为不能有丝毫的差错。越是这时候越要听听干部的意见。我们没有说雪岩年轻的时候就很专横，但是各位再仔细看一看，他五十几岁以后，事业成就大了，官做出来了，态度也就有了一点专横，跟以前不太一样了。虽然说他爱国心很强，但是，一味跟人家争强斗狠的态度，好像也有一些不自量力。第三，他花在女人身上的时间太多了。

我们从这三个层面看起来，还是再一次证明，他越往后，就越力不从心，有点照顾不过来。就已经表示他的能力不足以支撑这么大的场面。以前那种小格局，他非常有办法，可是他没有继续充实自己。到了大格局的时候，已经显得无力。为什么当小官没有无力感，当到大官就有无力感？很简单，能力只能到这个地步，想再往上冲的时候，就十分吃力。只能挑十斤的人，挑十五斤还勉强可以应付；挑到五十斤的时候，就苦哈哈了。

(4)雪岩的经营理念，有什么特别的地方？

胡雪岩的经营理念，说起来可以用八个字来代表，那就是功自心诚，利从义来。雪岩听说左宗棠被迫离开新疆，生怕他气坏了身体，特地买了一些补药要亲自去看他。临行之前对余阿大讲出这一段话，希望余阿大好好地一本初衷把胡庆余堂经营好。其实功自心诚，早就写在上海钱庄订下的规矩当中，已经说得十分清楚。诚为本，信为先，经商必须以诚信为根本原则。商人除了勤俭忍耐之外，最要紧的素养就是信用。孔子说：人而无信，不知其可也，在人际关系方面，信用是最重要的美德。我们看一看则云所念的是什么？勤俭，忍耐，信用。这三样东西的重要性，我们大家都知道得很清楚。但是很不容易做到，主要的原因在哪里？只有四个字，心不够诚，所以培养不出真正的功夫来。一个人只是知道道理，不见得很有用。知道以后，要很认真。什么叫认真？认真就是心很诚，把它当一回事。

功自心诚，就是告诉我们：一定要心里有很诚正的意念，才能够产生功夫。至于利从义来，从北京阜康钱庄三回、三清、三不收的规定，也表达得非常清楚。不义之利，投机之财都不能收。为什么？因为它违反了利从义来的大原则。权、利、色、名这四样东西，可以使聪明人变成糊涂虫，可以使智能的人变得愚蠢，可以使坚强的人变得懦弱，也可以使善良的人变得凶暴，而至亲也会变成仇敌。这四样东西，不是我们常讲的什么酒色财气。而是利、权、色、名。其中利的力量，远在权、色、名之上。常常利之所至，就忘掉了一切。我们常讲见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱眼开,唯利是图,经商的人更是将本求利。胡雪岩刚刚创业的时候,就知道出售生死米,来抑制米价,打击那些不顾老百姓死活,使那些哄抬米价的粮商承受一些打压。后来胡雪岩开钱庄的时候,给存款人的利息比同行高,因为他觉得开钱庄不能靠着压低利息来赚钱。应该从另外的方面来活用资金,同时给存户比较好的利率。这种经营理念,才符合利从义来的观念。任老板就是不明白这种道理,他满脑子都是把利率降低,看看能不能从存款上多赚一些钱?结果存款的人,都跑掉了。经营理念要落实,一定要有制度。通常的说法,叫做立规矩。

最近我们很高兴,看到有一个总经理。他就职的时候,第一句就讲任何事情我负责,这是很好的一种示范作用。有良好的制度,还需要人来执行。雪岩最重视的是什么?是人才的培育。我们拿梦瑾做例子,从替她取名字开始,到教她打麻将,然后让她参与借债的事情,一直磨炼到成为很得力的干部。雪岩不知道花了多少心力,不知道费了多少时间。我们还记得梦瑾刚开始的时候,她是什么样子。我们再看看后来的梦瑾,是不是完全变了?这就是教育训练的效果。当老板,当主管的,只有不断地自我发展才不会发生人才断层的缺陷。雪岩的事业能够蒸蒸日上,而且规模越来越大,就是因为他注意到不断提升人力。你看他对则云,不断教他什么才是策略?他对成祥,告诉他这里要注意,那里要注意。他几乎对每一个人都很费心在看他的需要,给他们适当的指导。奖惩有度,是确保经营理念能够贯彻的最佳保障。胡庆余堂提出四个字:采办务真。买东西一定真材实料,这个店规很不幸的地方在虎骨追风膏原料上面出了瑕疵。因为买不到老虎的骨头,所以就用豹骨来代替。结果怎么样?负责采购的阿二,被雪岩毫不留情地开革掉。我们相信这样的处理方式,只要有一次,以后就没有人敢在采购上面不认真。胡雪岩的经营理念,最后又归纳成两个字。只有两个字:戒欺。戒欺的意思,是任何人都不能欺骗。一直到现在,这两个字还是和胡庆余堂,还是和胡雪岩紧紧连接在一起。大家只要想起胡庆余堂,马上想起胡雪岩;只要想起胡庆余堂或者胡雪岩,马上就想起戒欺这两个字。戒欺不但不可以欺骗别人,而且不能够欺骗自己。说起来正好就是:功自心诚,利从义来。胡雪岩经过长久的历练,才把功自心诚、利从义来这八个字浓缩成两个字,叫做戒欺。我们常常欺骗自己,也常常欺骗别人。今天看了戒欺这两个字,应该自己有所反省。骗不了别人的,骗自己更糟糕。从现在开始,我们在回想胡雪岩经营理念的时候,常常要提醒自己要戒欺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(5)为什么勤劳、节俭、忍耐、信用的重要性，大家都知道，却又很不容易做到？

中国人的观念，认为勤劳、节俭、忍耐、有信用，是做人做事的美德。大家都把这些当做目标，来教育自己的子弟。无论做官、经商、做学问，实际上都要把这些当做金科玉律。丝毫都不能够违背，而且要持久去贯彻，才能够安全，才能够活得自由自在，才能够活得很愉快。可惜现代人普遍不重视教育，说什么父母要做子女的朋友，实在是很奇怪的说法。这么一来，使得很多人根本不认真教育子女。如果没有诚心，当然很难培养出好子弟。社会风气为什么败坏？人心为什么越来越险恶？其实追根究底，根本的原因，就是忽略这些基本的教养。我们今天不用谈什么智能，不用谈什么知识，光是在教养这个层次，我们就已经完蛋了。我们顺便说一下，一个高阶层的人，才有资格讲智能。其他人讲智能，是多余的。到了中坚干部有一点表现的时候，我们才看他有没有知识？而最起码的基础是教养。我们看一个人，先看他有没有教养？然后再看他有没有知识？最后才有资格讲智能。否则谈智能又怎么样呢？我们看完胡雪岩之后，他虽然很穷，家庭背景平平，但是他的教养非常好。因为他有一个好母亲，从小告诉他做人做事的道理。

(6)君子爱财，为什么必须取之有道？

不择手段求取钱财，很可能走上大家都非常讨厌的贪赃枉法、拦路抢劫、囤积居奇、哄抬物价、联合垄断、不实广告、欺凌孤寡、侵占财物、绑票勒索、谋财害命。我们看看这些不法的途径，这些不良的行为，我们的感受是什么样子的？我们都认为根本就是危害社会，危害生命，丧尽天良，可见如果不注意这方面的话，社会风气是没有办法改善的。一个人只有勤劳工作，辛勤耕耘，投资建设，研究发展，增加生产，赚取外汇，加强服务，造益人群，通过这样的方式，来爱财，来求取钱财，才光明正大，而且心安理得。我们所讲的这些，就叫做君子爱财，取之有道。中国人常常讲贪财，贪财，其实没有关系，只要用合理的方式来贪财，就是好的。

己所不欲，勿施于人，可惜现在有些人很喜欢标新立异，说什么己所欲施于人，好像这样比较积极。为什么己所不欲，勿施于人是消极的？不晓得是怎么想的。一个人喜欢什么，就认为别人也喜欢什么，就强把自己的喜欢，硬是套在别人身上。结果天下大乱，人心不安，这叫做造孽，叫做害人。我觉得很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多老话，能传那么久，一定有它的用意，一定有它的价值。可惜今天的人自作聪明，很喜欢搞来搞去，搞到最后，害了下一代。连成语典故都不知道，以后中国人怎么沟通？

(7)胡雪岩的领导风格如何？

胡雪岩自己很清楚，看起来好像成天在金钱堆里面打转，可是他从来没有把钱财当做性命。他所要追求的，不是名也不是利。那他最关心的是什么？是人。要开公司很容易，但是公司要成功非常困难。这当中的关键，就是一个人字。只要你人找对了，公司就会成功；如果人找错了，就算登记立案，也很快就会倒闭。胡雪岩明白这个道理，从小就多看，多听，少开口。他认为一个人要学习，一定要多看，多听，少开口。胡雪岩跟人家相处时，都是按照多听，多看，多想的态度。你看他在跑街的那一段时间，跟很多人在一起。他就慢慢感觉到，这些人虽然没有钱，虽然欠债，可是很有学问，称得上是饱学之士。这些有学问的饱学之士，为什么老欠债呢？为什么老碰壁呢？他就想到，他们有他们的缺陷。就是懂得道理，却不会去用。有知识但是不会处人。跟人家在一起，就变成有志难伸，实在很可惜。他慢慢感觉到，一个人不但要有本事，而且要得到大家的支持。得到上司的赏识，也要得到部属的拥戴。这些都要用心揣摩，多方思索，才能够体会出一些抓住人心的技巧。经过不断的尝试，不断的改善，雪岩才练就一身好功夫，也塑造出独特的领导风格。首先他学会了对什么人说什么话。

我们常讲，见人说人话，见鬼说鬼话。这一套胡雪岩学得很好。他并不是存心讨好别人，可是他就有办法引起对方的关心。我们看他在出售生死米的时候，对那些帮忙卖米的伙计非常客气。回头对成祥这位老伙伴，却好像存心要逗他开心，采取完全不一样的态度。这是什么道理？实际上他是有用意的，不是乱来的。因为伙计是外人，不对他们客气怎么办？而成祥呢？你跟他讲道理，好像把他当小孩子；跟他板着脸，他以为你跟他发脾气。在这种很紧张，很严肃的时候，只有用逗逗他，开玩笑的方式，比较容易沟通。其次，雪岩知道有些事情要尊重个人的自主性，让大家自己去决定，大家才会心甘情愿地去效力。你看他从左宗棠的大营里面出来的时候，总算把运粮、卖米这一段冒险行为告一段落。雪岩马上就把成祥、则云这两位伙伴聚集起来，征求他们的意愿，要不要继续干下去？还是从此拆伙各奔前程？因为一个段落下来，如果不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把大家找来商量商量，那要怎么办？一路做下去，大家对你有什么想法？宣告拆伙，为什么大家就要听你的呢？所以他很慎重地从头出发，征求两位的同意。两个人都表示决心之后，好，我们就从现在开始好好合作。还有他知道紧要关头应该挺身而出的道理，因为这个时候，你必须要有办法，有本事化解大家的困难，大家才会佩服。

一个人，平常让干部多发挥，不要样样都管。等到紧要关头，就应该挺身而出，这才是做老板、做主管的气魄。我们看到成祥的妻子，非常不谅解成祥。因为雪岩所建立的常捷军，用洋枪打死了她的弟弟苏晃。胡雪岩不顾成祥的劝阻，亲身跑去探望，要向成祥的妻子说明不得已的苦衷。而成祥的妻子却当面给他难堪，芮瑾也讲不好听的话。可是他为了成祥，非常勇敢地面对这个问题，一点都不逃避。相信成祥的内心也十分的感动。不像有些老板，碰到这种事情，不是躲起来不见面，就是说成祥这是你们家的事情，你去解决好了，这是不对的。

雪岩的作风，让我们想起诸葛亮的故事。当年孔明把周瑜活活气死，所以孙权的干部对诸葛亮都咬牙切齿，都想找诸葛亮报仇。可是孔明没有逃避，他亲自去祭拜周瑜。我想很多人不敢去。人家正在找你，你去，不是正好被人家当场打死吗？孔明没有这样想，他去了以后，发自内心说出一番感人肺腑的话，结果化解了很大的怨恨。胡雪岩是不是读过三国演义这一段？是不是受到诸葛孔明的启发？我们不清楚。但是最起码，他亲自到成祥家里，又请求左宗棠允许他为苏晃这些太平军的首领义葬，已经有了诸葛孔明的遗风。雪岩最明白中国人的心理，要抓中国人的心，空口说白话是没有用的。哪怕说得天花乱坠，好像内容很丰富并没有用。人家不会动心的。对中国人只有真正拿出行动来，用行动来表示，才会有效。我们看到玉惠常常耍小性子，听说杭州有个芮瑾，心里就非常不舒服。雪岩没有讲什么，他只是回杭州的时候，交代阿宝去找玉惠双亲的坟墓，重新把它整修一下，并且特别交代从坟上包一包土带回上海，亲自交给玉惠。就这么一个行动，实实在在抓住了玉惠的心。抓心的本事，胡雪岩可以说最大。像李莲英这一种人，什么没见过？但是呢，也被胡雪岩抓得牢牢的，三番两次在西太后面前替雪岩说好话。可见雪岩抓心的功夫，真了不起。

教导部属也是领导的项目之一，雪岩教梦瑾打麻将，要她多向二太太玉惠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学习，而且花很多时间。你干吗找这种人？胡庆余堂招贤纳士的时候，雪岩怎样面试余修初？怎么找到这么可靠的余阿大？胡庆余堂能够顺利茁壮成长，跟这段有很密切的关系。人找对了，还要立规矩。订好制度，才有办法领导。把人找来，没有规矩，没有制度，大家不知道怎么才对，怎么才错？这叫做自生自灭。雪岩在这一方面，也下了很大的工夫。有的地方，雪岩规定得比同行还要严格。北京阜康钱庄三回三清的规定，加上三不收的约束，使职员都是看了严格的庄规，才放心前来投靠的。可见有制度，才能够吸引优秀的员工。待遇好，才能够使员工奋发努力。再加上老板洞察人情，掌握人性，又能够抓住人心，才有办法展现出有效的领导风格。这一点我们对雪岩，是非常的钦佩。

（8）为什么领导中国人，以抓心为最有效？

西方人很重视有形的东西，你看他们的管理，都在管什么？都在管人的手，都在管人的身体。在做工作分析时，主要看手的动作怎么样？一次能做多少？一分钟能抬多少次？一个小时能做多少遍？都在看有形的东西。为什么要打卡？就是要把这个人的身体管住。并没有考虑到那个无形的心，西方人管不了心，因为不知道心在哪里？西方人到现在始终搞不清楚什么叫心灵？心在哪里？搞不清楚。心不是脑，脑就是脑，不是心。

中国人很懂得无形的东西，我们知道把手管住了，无心照样可以乱写。你要他写工作报告，老实讲忙得要命的人，工作报告都是很简单的。没事的人，工作报告都写得很详细，结果刚好相反。同样做一件事情，花三个小时也是做，花十五分钟还是做。因为三小时投入三小时的心，要不然为什么要花三小时呢？你看买一样东西，可以把电话簿翻开来，你们卖不卖这个？给我送过来，他就送过来了。可是你也可以花好几个小时，看看这一家的品质跟那家的品质有什么差别，差多少价钱，通过比较，花很多时间，才买到一样东西。可见心是很重要的，中国人一开始就知道，人在那里，心不一定在那里。你把人管住没有用，心跑出去了。你管不住。只要他的心在这里，他的人就一定在这里。我们把这两句话互相比对一下，人在那里，心不一定在那里，可是心在那里，人就一定在那里。所以你把心管好，整个人都被你管得好。你把人管好，不晓得他心在哪里？怎么管得了他？所以为什么说我们要抓心，为什么要关心？西方人看工作，叫做工作导向。中国人你跟他谈工作导向，他都非常不高兴。我们是关心导向，关怀导向。我们从心下手，他自然会把工作做好。再讲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一次：把人的心抓住，用关心来使他的心在工作，他自然就会把工作做好。

努力工作没有用，努力工作经常糟蹋器材，糟蹋资源，浪费时间。一定要用心做事，把事情当一回事，很认真把心投进去，才会做得好。努力没有用，用心才重要。这种话西方人不一定懂，但是中国人应该很清楚才对。中国人还有一个特色，非常重要。就是我们不太重视形式，不太重视表面，我们是非常实际的民族。我们听人家的话，不一定会相信。因为听其言还要观其行，如果他的动作不能配合，就表示他口不对心。如果他的行为配合他的言辞，我们才可以相信，他是真心的。

(9)我们到底是以胡雪岩为师，想办法学他？还是以他为戒，设法避免重蹈他的覆辙？

我们的看法相当一致，就是一方面以胡雪岩为师，一方面以胡雪岩为戒。我们学习他的长处，发挥他的优点，也应该避免他的缺失。把他的缺点作为教训，这样对自己最有利。我们分成两个方面来探讨，一方面看哪些地方，应该以胡雪岩为师。而哪些方面，最好以胡雪岩为戒。这样一来，我们就会得到比较周全的教训。

我们先看以胡雪岩为师的部分，胡雪岩最值得我们学习的地方可以提出六大项目。第一，他对自己非常有信心，而且从来不气馁。我们可以看到，当他被任老板辞退，失业在家的时候，他还是很有信心地向妈妈保证，早晚有一天，我会挣钱养家的。我不会老是这么穷，妈妈你放心。我们可以看出来，雪岩对他的家庭，从来没有说过没有希望了，恐怕要靠你们养我了。他认为这个家庭的责任在我，而且我非常有信心。胡雪岩的妻子笑他，连跑街都跑不成，还打算盘干吗？这时候他毫不犹豫，他说，说不定我将来就是胡掌柜的，而你呢，也可能当大东家的太太。可见胡雪岩人穷志不穷，不会因为遭遇到困难，就忧心丧志。这是他成功很重要的一个因素。第二，他使左宗棠从此成为雪岩最得力的靠山。如果他不讲这样冠冕堂皇的话，他说："我是没有办法的，被你们抓到，那有什么办法呢？"那会怎么样？胡宝玉这位名妓的阅历很深，为什么胡雪岩三两句话，就能够使她动心，使她挑起这么重大的任务呢？胡雪岩能够在很短的时间，把胡宝玉的好奇心跟荣誉感整个激发起来，这是他人际技巧、沟通本事的具体表现。以胡宝玉这样的人，什么没有看过，什么场面没有经历过？可是呢，居然说连人带事分文不取。胡雪岩的本事，是不是因人而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

异，因事而不同，有不同的发挥呢？对付李鸿章这么厉害的人物，胡雪岩也能够动脑筋想办法，让李大人下令帮助他，把常捷军建立起来。李鸿章这个人不是那么容易说动的，连他的部下都觉得很奇怪，你不是一向反对胡雪岩的吗？怎么突然间赞成了呢？成功的人，一定是会做人的人。如果连人都做不好，就算他事业做得很大，钱赚得很多，也不能算成功。你看很多大企业家，赚了很多钱。可是他心里明白，人家背后议论纷纷，同事对他敬而远之，并没有好感。走到哪里，人家都是表面上很客气，心里头看不起他。这样的人算成功吗？胡雪岩得人心，而且事业做得很好，为什么？因为他人际技巧非常好。做一个人，不是说我很正直，我很诚恳，我很实在，这样就行了。还要磨炼一些人际的技巧，使大家乐意跟你在一起，感觉到跟你在一起很有味道。最起码要有味道。如果跟这个人在一起没有味道，那算什么成功呢？第三，胡雪岩精于商道，对经营商道有独到的见解，也有出人意料的表现。我们来看看，他对则云所讲的话，是不是很有意思？则云当时所讲的策略是什么？鸡生蛋，蛋生鸡，越滚越大，越滚越多。我想一般人都是这样想的，可是胡雪岩批评说，这是平庸商人所制定的平庸之策。他就比较高明，柳成祥看到存款那么多，心里想不赶快放出去，利息谁来出呢？存款进得多也很麻烦，如果贷不出去，利息就要自己负担，那还得了！可是胡雪岩说，我一文也不收。虽然出人意料，但是我们不能不佩服他。左大人调到新疆，沈葆桢去掌管马尾造船厂。这个时候，雪岩马上决定，要起程回杭州，不要再待在这里。而且对造船厂采取公事公办的态度，不必像左大人在这里那样的支持。为什么？因为沈葆桢是沈葆桢，左宗棠是左宗棠，凭什么我对左宗棠这样，也要同样地对待沈葆桢？当然不可能。胡雪岩本来是一个基层的人员，只在办事务性的工作。可是他能够把自己从事务型的人，提升到策略型的人，这是很不容易的事情。也只有能够把自己提升到策略型的人，才有办法从跑街的变成大老板。这还不算，又变成红顶商人。这是多么不容易的事情。第四，胡雪岩很擅长从纷乱的现象当中，体会出背后的道理。杭州战役使他悟出了商无官不安、官无商不富的道理。他就加强了对左宗棠的联系，因而发展出一番事业。雪岩看到战后百废待兴的重点在什么地方？在钱庄，在生药，在典当，他就交代成祥，赶快设立钱庄，而且要实施义诊来广收民心。一般人做生意，很少想到广收民心，总觉得广收民心干什么？其实广收民心就是做广告，就是打企业形象。使人家对这个企业有好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感,钱自然存到你这来。有东西要当,自然到你的当铺去。要买药,自然找你。可见他的决定是非常高明的。胡雪岩到了北京,马上看出朝廷的威严,对钱庄员工提出特别严格的要求。他知道在京城开钱庄非同寻常。如果不格外小心,每一笔钱财后面都会牵扯到很多达官贵人。有一天出了问题,我们是吃不消的。一般人只看到现象纷纷攘攘,弄得自己头昏眼花。胡雪岩却能够拨开这些云雾,直接探触现象背后的道理。这是雪岩处理事情,显得有板有眼,有条不紊的主要原因。第五,雪岩能够因时因地因人而应变。他的目的,就是我们常讲的制宜。制宜就是此时此地最合理的行为。因为时空在变,人不同,地点不同,对象不同,一定要调整。对于因时制宜,因人应变,雪岩非常重视。早在从事粮食买卖的时候,雪岩就已经摸透了生意上没有三天的朋友。大家都是利害关系,一定要随机应变,才能够生存发展。雪岩非常客气地说他自己善于取巧,其实不是这个样子的。投机取巧的行为反而一向是雪岩最痛恨的。他的所作所为,根本跟投机取巧没有关系。他是随机应变,不然的话不可能成功。我们常常觉得做一个中国人,要特别要小心,因为投机取巧跟随机应变,是很难分得清楚的。如果这两个都分不清楚的话,那判断事情,就经常有差错。我们只能够随机应变,绝对不可以投机取巧。雪岩就是掌握了这个原则,只能够随机应变,从来不投机取巧,自始至终,都秉持着一个原则,有事我承担,有事我一个人承担,有事我自己承担。他一点也不逃避,丝毫也不埋怨,实在非常难得。这六个项目,是我们从胡雪岩一生的奋斗当中,所归纳出来的六大成功要点。也请各位想想看,还有没有什么地方,要向胡雪岩学习的?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十六、浮云随风消散

中国的人生哲学，主张看开而不看破。一旦看破，万般皆空，哪里还会有斗志，以面对天天都有的问题？我们其实并不否认空的事实，不过要等到克尽人生的责任之后，才能够轻轻松松地看破一切，云游四海，做一个无牵无挂的自由人。

看开的意思，是尽人事以听天命。尽心尽力把事情做好，至于结果如何？听天由命，一点也不在意。

雪岩在短短二十几年中，由穷跑街的，奋斗到显赫一时，富可敌国。又由一品大老爷，掉落到一介平民。起伏之大，大到出乎雪岩自己的意料，而变化之速，也快到大家很难加以预测。但是，他并没有到处喊冤，到处申诉，他只是感叹汉奸贼子，败坏国业。

六十二岁那一年，左宗棠病逝福州。雪岩虽然比左大人年轻，却也不幸病逝。一代经营大师，有如浮云随风消散。幸好留下许多典范，供后人参研。

重点提示：勃起勃落 VS 平安度日

胡雪岩如果在任老板的仁德钱庄做得很顺手，太平军如果不和官兵打仗，王将军也用不着到钱庄来借钱。我们相信，胡雪岩的一生，用不着这么辛苦，也不必如此艰难。平安度日的话，我们就看不到什么胡雪岩传奇了。

胡雪岩一句“有事，我担着”，把自己逼得走投无路；一句“兵荒马乱的日子，想着糊口”，使他下定决心，要从事粮食生意。一次把房子押给钱庄的赌注，一次把粮食送给官军的冒险。这一连串突然出现的事件，把胡雪岩从规规矩矩、平安度日的跑街生涯，带到起伏不定、勃起勃落既辉煌却又坎坷的命运。

一个人究竟是勃起勃落好呢？还是平安度日比较好？看来也是一个永远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有定论的问题。

胡雪岩的勃起勃落，非常富有戏剧性。他白手起家，连他的母亲都不相信他有那么发达的一天。妻子也是看到胡家贫寒，才嫁过来，打算过穷日子的。二十多年的奋斗，平步青云，活像秦始皇接连打垮六国一般，不可一世。然而，就在他自己的有生之年，万贯家产被查封了、红顶戴黄马褂被收回了，一下子又回到了什么都没有的原点。就这一点来看，好像他的命运比秦始皇更加凄惨。

看不开的人，享尽荣华富贵之后，很难重返简朴平静的日子。就好像整天活在热烈掌声里的艺人，一旦失去了观众，受不了没有掌声的冷落，结果跳楼自杀或者借酒消愁，过着自我放逐的颓废日子。

胡雪岩却看得很开，他眼看自己起高楼，又眼看着自己楼塌了。妻妾们一个个离去，家财一批批消失。幸好有一个永远支持他、关心他的芮瑾，陪着他安度余年。

个案简介

一个人能不能平安度日，其实由不得自己决定。只要深一层思考，很容易发现是上天在安排。多少人想享清福，却有一股无形的力量把自己弄得忙碌不堪。多少人胸怀大志，老天爷却毫不留情地不给予工作机会，天天以喝茶聊天看报纸，消磨时间。

一个人要不要勃起勃落，实际上由自己决定，怨不得老天爷。上天赋予每一个人不同的个性，却放手让各人自己去培养不同的习惯。个性得之于天，叫做天命。天命之谓性，代表一个人的性格，决定一个人的命运。习惯来自后天，决定在人自己。要养成好习惯还是坏习惯，是自己的修养，与天命无关，不要把一切责任，都推给老天爷。

胡雪岩一路走下来，太顺了。什么难关，都闯过去；任何难题，都获得化解。这是上天的帮忙，帮助他有机会可以报效朝廷，造福百姓。然而，雪岩的胆子愈来愈大，大到向大英帝国的汇丰银行贷款，居然敢同葛德立这位交情很浅、关系不够的英国人，利用向朝廷高报利率的举动，平分九厘的差额。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不错，雪岩生平最讨厌明人做暗事，最不喜欢不诚不实的行为。他赚取外债的利率差额的动机十分单纯，一是为了收复疆土，二是为了阜康钱庄的大业。绝对没有欺骗朝廷的念头，更不是什么明人做暗事。但是，别的人并不同意这种说法，当然更不能容忍这样的做法。

老天爷造就了雪岩，让他从平安度日中奋发图强，力求发展。胡雪岩自己害了自己，使自己在事业发展中，造成勃起勃落的结局。上天造人，人也把自己给制造出来。最好不要怨天，也不要尤人。好好地走自己的路，做到在奋发图强中，仍然能够平安度日，不是更愉快吗？

胡雪岩的勃起勃落，使他的生平事迹，成为我们研究经营管理的人追求成功的最佳个案。有些人继承父业，有些人败在第二代或第三代手里，自己没有亲身看到。只有雪岩白手成家，而又最后一贫如洗。在自己的有生之年，构成有始也有终的现世因果关系。对我们的启发最为深刻，给我们启示也最为丰富。

问题与解答

(1)有信心的人，会不会自大呢？雪岩的行为，是不是太专横跋扈呢？

我想雪岩的作风，看起来是有一些跋扈，是有一些专横，因为他一直都坚持自己主张，丝毫不退让。可是我们往深一层想，就可以发觉，雪岩早期一点都不自大，一点都不专横，一点都不跋扈。可惜他的晚期倒是有一点专横跋扈。这话怎么说呢？从决定做粮米生意，把本来要卖给太平军的米粮，临时起意献给官军，这些成祥都不赞成。可是雪岩很坚持，这种坚持是合理的。所以一点也不专横，一点也不跋扈。一个人如果完全不坚持，就是不负责任。可是盲目的坚持，就叫刚愎自用。人不可以刚愎自用，也不可以不负责任，所以必须合理的坚持。你看他每次坚持，最后都证明是对的。当然不是专横，不是跋扈。可是晚期那些事情，我们也回想一下。成祥告诉他，蚕丝的事情不要做了，我们做那么多产业，何必做这个呢？但是他坚持。成祥说，对英国人不要这样，将来我们会倒霉。他也不管，最后证明成祥的顾虑是对的。如果最后证明雪岩是对的，雪岩就没有专横跋扈，他就是合理的坚持。现在很不幸，晚期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的几件事情，都已经看出来，雪岩的做法不是很理智，可见他已经有了专横跋扈的倾向。一个人有权有势，有名有利的时候，经常会过分自我膨胀。这时候的信心，超越了应有的程度这就叫做专横跋扈。这时是要特别小心的，因为人在太顺的时候，一切都很如意，难免会自我膨胀。台湾现在就有太多太多的人，自我膨胀，才搞成社会这么乱。

(2)雪岩自己说，他精于商道，善于取巧，是不是真的这样？

说胡雪岩善于随机应变，这个可以，至于说他常常投机取巧，最好不要有这种想法，因为事实不是这样。我们必须了解，中国人常常把随机应变跟投机取巧混为一谈。听这种话的时候，真的要格外小心。不要听了就拿来流传。听了就相信，那是会害自己的。中国人自己很诚实，他说，我随便讲讲，随便讲讲是什么意思？真的很随便的话，他会讲吗？他不会。你怎么功夫那么好？没有啦，马马虎虎啦！如果真把他当马虎，那就糟糕了。只有功夫很好的人，才有资格讲马马虎虎。真的马虎的人，连马虎都不敢讲。听懂中国人讲的话，在人际关系上面，是非常重要的一环。

(3)雪岩知道，自己即将受到刑法的处罚。他坦然处之，不怨天不尤人，这是什么道理？

他心里很清楚，左大人救不了他。不如干脆不求人，顺其自然罢了。因为他跟左大人相处这么多年，知道左大人的个性很耿直，在官场也不可能很得意。这时候去求左大人，恐怕也是白求，没有什么作用！与其这样子。干脆顺其自然，坦然处之，同时他也问心无愧。我不晓得为什么他一直骂则云拿人家回扣，自己好像也拿回扣，却觉得问心无愧，是什么道理？因为他赚来的钱，没有拿到私人的腰包里面。当初想要赚这个差额，纯粹是为了国家，纯粹是为了企业集团，他没有为他自己。所以始终觉得没有做错，问心无愧。同时他觉得丁日昌这班人，败的是国家的产业，而我胡雪岩败的只不过是私人的产业，所以无所谓。反正这些钱是我赚来的，就在我手中花掉，又怎么样？所以他说成也萧何，败也萧何。意思就是说，我是靠洋债起家的，结果就栽在洋债上面，这怨得了谁？怨不了谁的。一个人要清楚，精于刀者死于刀，精于枪者死于枪，精于水者死于游泳。这些道理想通以后，就知道最精通的，经常就是栽筋斗的部分。为什么？因为艺高人胆大，所以就不用心了，就觉得无所谓了。太相信自己的结果是害死自己。一个很会用刀的人，最后死在别人的刀下。很会游

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

泳的人，才容易死在水中。雪岩一生，就是太过于认为自己这方面很擅长，没有问题，结果就招来问题。因此我们再一次地说，常常提醒自己有问题的人，会比较谨慎。没问题，这个我很内行，做多少次都这样做过去了，经常就是败在这里。

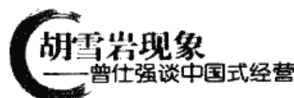
(4)一个人对自己的期望，应该高比较好，还是低比较好，或者合理最好?

我想这个问题，对我们中国人来讲，是非常简单的。大家的答案都相当一致，当然合理最好。太高了，会自暴自弃。那么高，反正达不到，算了；太低了，很轻易就达到，也是对不起自己。话虽然这么讲，合理不合理的标准在哪里？只有三个字，就是我们常常讲的：很难讲。对张三，这个合理是他的标准；对李四，又换成另外一个合理，才是他的标准。因人而异，怎么可以大家都一样呢？根本不可能。这样的话，我们讲了半天，不还是没有答案吗？中国人往往只有方向，不一定要有具体的目标。这一点跟现在所讲的生涯规划，有一些不同。方向一辈子不会改，就是走正道，做一个堂堂正正的人。一切按照天理，按照良心做事，每个人都一样。有什么不一样的？至于说能做多少，那就因人而异了。你告诉他一个目的地，他自己选择途径走，他爱走哪里就走哪里。各位都可以试，你告诉他走那一条路，他一定告诉你那一条路塞车。其实那一条路塞不塞车，只有天晓得。凡是司机不想走的路，他都跟你讲塞车；凡是他讲的要走的路塞车，他会说奇怪，平常不塞，怎么现在塞呢？都是他讲的，不是真的。人都是胡说八道，我们听了就把它当做真的，是对不起自己。所以只要方向对，尽量去做，做到哪里算哪里，这才是最好的一种方式。我想雪岩的一生，就是这样而已。他说我要负责养家，要让妻子有光彩。我们胡家的人，就是穿金戴玉，而且不要做事情，这才是我的责任，他就是如此而已。至于他要做到什么地步，我敢说他没有想过。

(5)政界的斗争，和商界的竞争有什么两样?

基本上对我们中国人来讲，并没有什么两样。因为不管是斗争也好竞争也好，中国人都是用象棋的模式在运作。各位看那些下象棋的人，闷声不响却算得很长远。会在不知不觉当中，把对方逼得毫无动弹的余地。意思就是说，他不会一开始就来刺激你，或者一开始就让你很紧张。他会若有若无，好像在这里，又好像在那里，声东击西，掩盖自己的企图。等到一切很明朗的时候，你只有束手无策地投降，而毫无反抗的余地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中国人在斗争、竞争方面很有一套。当然我们现在也很庆幸，就是中国人在这方面的修养愈来愈差。愈来愈差，才是我们的好消息。如果现在人还像以前那样，常常把人逼到死路，令人动弹不得时，恐怕现在的人，更没有这种反抗的能力。从这种愈来愈差的现象中，我们才感觉到中国人是进步的。可是这话也有语病，我们的日子好过了，大家当然就不必那么用脑筋。哪一天日子不好过，不用脑筋能生存吗？所以只要一穷，手段又来了。稍微富有，反正有的吃，有的穿，就不动脑筋了。这时候大家反而比较相安无事。我们不是个人同个人斗，而是小集团跟小集团斗，所以我们动不动都是派系跟派系斗，很少个人同个人斗。我们很少看到一个人跳出来跟谁斗。他敢出来，都是背后有一个集团在支持他。他有很多很多诸葛亮，在旁边给他出点子。所以我们要看某人，一定要看他背后的那二房斗，二房跟四房斗。也是一房跟一房斗，而不是哪一个人跟哪一个人斗。看起来是个人对个人，实际上是集团对集团。各位千万步步为营，小心为是。稍微大意，后患无穷，这是官场跟商界一样的地方。

(6)时间管理，为什么对高阶层人士更加重要？

我们总以为基层人员没有自主性，总是听人摆布。其实仔细观察，并不是这样。基层人员反正上山一天，下海一天。这当中怎么摸来摸去，根本没有人知道。真正了解的人，都知道基层人员反而更有自主权。爱做就多做一点，不爱做就少做一点。没有人会很仔细地把他抓得紧紧的。反而是高阶层人员，看起来好像自主性很高，实际上完全由人家摆布。多少总经理的时间，控制在秘书手上。秘书说现在去开会了，只好去开会；下午某人来看你，就让某人来看你。任何人打电话，她一看两点到三点有时间，就替你做决定了。我们一再说，表面上看，跟从实际上去了解，经常刚好是相反的。难到愈高阶层的人愈有什么时间？我们有一个观念，如果老板什么事情都要自己出面的话，还有时间思考吗？根本没有时间思考。最好的办法，就是有个策略小组，替你出点子。你在那里，只是好看而已，这就对了。雪岩没有做好这一点，时间被分割得支离破碎，偏偏又没有一个策略小组，什么事情都要他拿定主意。他自己最后也承认了，时间不够用，他没有做好时间管理。有些事情应该交给他人去做，有些事情根本不要亲自管，有些事情出来一下，应该赶快就溜掉，因为我有我的事情，我只是露个脸儿，给大家一个面子而已。这样我们才了解，为什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请客的时候，老板不是迟到，就是早退。凡是迟到早退，我们都骂他不懂得时间管理。其实从另外一个角度看，他才最懂得时间管理。你们先去，我这边把事情料理好了，再来敬大家一杯酒，然后就又走了，这样最有利。我干吗从头陪到尾？你们去吃就好了，我有我的事情，或者我只是来一下，跟大家见见面，打个招呼，说另外还有事，走了。其实哪里有事？回家做自己的事情罢了。

愈高阶层的人，愈要记住四个字：有所不为，而不是有所为。不该讲的话，不要讲；不该做的事情，不要做；不该管的事情，不要管。你才有足够的时间，来做重大的事情。否则一天到晚，这个管，那个也管，这个说，那个也说，搞得自己都乱了，怎么能够掌握全局？我们也附带说一下，诸葛亮一生，有很多地方值得我们警惕，就是时间管理没有做好，事必躬亲，最后把自己累死了。胡雪岩很可能《三国演义》看了很多，学到了诸葛亮很多长处，很可惜没有看出这一点。他的时间没有办法合理掌控，合理运用，以至于导致对自己非常不利的结局。

(7)以胡雪岩为戒，主要有哪些？

学习胡雪岩的长处，同时也应该把他的缺失当做借鉴，尽量避免重蹈他的覆辙，才能够收到前车之鉴的效果。个案研究的目的和易经所讲趋吉避凶，具有相同的功能。好像真是不谋而合。个案分析，个案研究，就是为了趋吉避凶。有好处，我们把它接纳过来；有坏处，我们把它防备，把它扬弃掉。

胡雪岩一生，认真分析起来，有三大缺失，值得我们警惕。

第一，他对自己的期望不够远大。你看西太后问他，想升官，还是想发财？他那时候讲的是实在话，谁敢在西太后面前撒谎？他说小人只盼着国家安定，百姓安康，我能够经营好阜康钱庄，老老实实做我的生意，我就知足了，这话是真的，他的愿望不过如此。雪岩拜访唐廷枢，听到廷枢说有一些外商，责怪雪岩厚此薄彼的时候，他也说出了自己的心情。他说我胡雪岩没想到有如此的分量，只想做做生意发发财，怎么有这么大的影响力呢？我们把这两段对照起来看，就很清楚雪岩后来的成就，远远超出了他预订的目标，我想这是他一个很大的缺失。如果雪岩一开始就知道，他将来会有那么大的产业，会做那么大的官，会有那么大的影响力，我想他的做法不一样了。他除了学打算盘，除了会这个，会那个之外，他还会常常利用时间，不断提升自己，而且考虑事情会更加谨慎，更加周到，不至于亲眼看到自己被自己打垮的悲剧。因为这种局面，是可以预防的，不是无从防备的。这样我们才明白，为什么中国人对子弟的要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求，通常看起来都很高，很严苛，其实我们也没有说，你一定要做什么，一定不要做什么，没有。我们只是说，方向你要定得对，目标要订得高。你看雪岩就是栽在这里，如果说，我一生规规矩矩，谨谨慎慎，任何那种稍微会引起人家怀疑的事情，我都不做，他就不会使自己栽在外债的手上。一个人那么聪明，怎么会在这种很容易被发现，很容易被怀疑的地方出差错？这几乎是不可能的事情，但是发生了。我们教养子弟，希望他养成凡事谨慎，千万不要大意的习惯，这就很好。因为他可以在一生当中，成就再高，也不会有什么遗憾，可惜现在的人眼光浅近，看不懂这些道理，只求不要给小孩压力，却忘记了玉不琢不成器。

第二，他不明白政界的斗争，实际上比商界还要残忍。雪岩懂得商道，可是他无法应付来自政界的打击。他对丁日昌这班人，几乎毫无办法。他和胡宝玉联手给丁日昌难堪，简直是自找麻烦，完全是拿石头砸自己的脚。一个准备跟人家斗争的人，大概不会做这种事情，因为增加彼此的恶感，使自己的关系更加恶化，对雪岩有什么好处？要搞政商关系，就没有办法不在这些方面，多忍耐、多委屈一点。你看很多搞政商关系的人，你骂他，他装着没有听到；你再挖苦他，他都是笑嘻嘻的，而且最妙的就是他讲话向来就是含含糊糊，从来不讲清楚，这样的人，就是不倒翁。雪岩不懂得这些艺术，搞政商关系千万记住，随时都有打击会出现，随时都不知道要被伤害到什么地步，所以肚子里面清清楚楚，嘴巴一定要含含糊糊。雪岩有些话讲得太清楚了。胡雪岩既然看出左宗棠的个性，在官场上迟早要受到排挤，为什么不赶紧与高一级的人去加强联系呢？李鸿章可以找六王爷，胡雪岩也可以找七王爷，七王爷跟左宗棠的私交很好，左宗棠也已经告诉了雪岩，我跟七爷交情不错，可以讲得上话，那你为什么不多来往几次，然后直接跟七王爷建立关系？还有李莲英，你不能说有事才找他，或者向他要情报，也可以通过李莲英，然后跟其他人建立关系，反正要跟李鸿章斗，就跟他斗到底，有什么不可以？又知道李鸿章难缠，又知道左宗棠到最后是靠不住的，然后又造成自己这种僵局，雪岩是商人出身，对商道比较熟悉，对官场毕竟还是差一些。政界和商界，都有好人，也有坏人，所以雪岩对宝玉讲，官场有忠奸之辨，可惜他没有一套方法，来对付这些奸臣，结果拖累了自己。我们一直认为，小人很可恶，奸臣很可怕，但是我们有没有想想，为什么想不出一套办法来对付他们？我们应该有一套方法，可以对付他们，雪岩如果有一套办法对付李鸿章、丁日昌这班人，他何至于此呢！

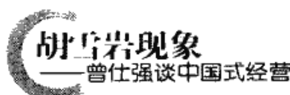
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，他没有好好地把时间管好。我们可以说，他愈来愈没有办法掌握自己的时间，没有做好时间管理，所以他才没有办法终身学习，因此到了高阶层的时候，就显得力不从心，显得无可奈何，充满了无力感。雪岩当然有自知之明，他对自己很清楚，你看他对杨昌浚所讲的一番话，我少小读书，可谓如饥似渴，他是很想读书的人，怎奈家境贫寒，家里很穷，没有办法再读，不能读什么高中，什么大学，他根本没有，何况那时候也没有像现在这么多的教育机会，他对自己的学识，深感不足，他知道，他不是不知道。他不是个很自满的人，说我什么都懂了，你们讲的我不必听了。你们借给我书，我不必看，他不是这样的人。左宗棠很够朋友，不止三番五次，要雪岩多读书。他说，就算你不是为了功名，也要多读书；他说，就算不是这样，不是那样，你也要多读书。雪岩如果把时间管理好，每天至少抽出一两个小时，什么事也不做，知道有所不为的原则，就可以好好读书，然后他就可以持续成长，就可以做好阶段性的调整，一生立于不败之地，很可惜，他这一方面没有做好。

我们还记得有一宰相，做到了宰相以后，大家才发现他书读得太少，所以告诉他，你要读书，最起码把论语读好。他最后讲，有啊，我已经读了半部论语了！你看一个人，只读了半部论语，他就想当宰相。我们不要以为半部论语当宰相，是说读了半部论语，就足够当宰相，不是的。另外一个意思是说，读了半部论语，就敢来当宰相？那不害死大家吗？可见一件事情，可以有两种不同的看法。胡雪岩的挫败，固然是玉惠不小心，言者无意，听者有心，结果走漏了消息，可是这能怪玉惠吗？你看玉惠根本弄不清楚，到最后几乎发神经了，甚至已经发疯了，她还是不知道老爷怪她什么？雪岩再怎么怪玉惠，都无济于事，真正的导火线，是在什么地方？在蚕丝的生意上，因为你跟英国商人闹得太僵，英国商人就施压力给他们的政府，基于整个英国国家的利益，不得不为他们的商人来出一口气。

雪岩不知道这种利害关系，以为跟英国商人斗斗，就好像跟中国这些老板斗斗一样，他不知道，因为中国的老板，后面没有一个政府来支持他；可是英国的商人，他背后有一个很强大的英国王朝在支持他，搞到最后，雪岩一败涂地。成祥老早把这些话都说了，雪岩就是听不进去。那个时候，他多少有一点专横，有一点跋扈，过分自信，才自作自受，最不应该的，就是胡雪岩居然会当面使英国的商人难堪。我想就我们中国人来讲，也是有失厚道的。因为来者就是客人，再怎么不高兴，也要表面敷衍敷衍，不要什么山上山，要把人家赶出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



去，人家会恨你一辈子的，像这种做法，我们也觉得雪岩是太顺了，以至于目中无人，以至于为所欲为，结果他自己受罪。我们追根究底，还是觉得雪岩不应该在这么明显、这么容易被怀疑、这么容易被察觉的地方动手脚。虽然说雪岩当时很有信心，他有坚强的理由，他说我这样做，完全是为了收复疆土，完全是为了阜康大业，他根本没有欺骗朝廷的念头，可是任凭你说破了嘴，都不能逃脱被朝廷严刑追究的命运。

任何人做事太热心的时候，别人一定会怀疑，你干吗那么热心？当一个人代表政府去借钱的时候，大家都会怀疑你在当中赚了多少回扣？雪岩难道没这种感觉吗？一个人经常在最容易的地方出差错，各位才可以了解，为什么中国的父亲很奇怪，当小孩跟人家打架，回家来的时候，我们讲出一句很奇怪的话，说：你打输了还敢回来讲？你打赢了再讲嘛！听起来好像莫名其妙，为什么小孩打输了，回来就不能讲呢？为什么他打赢了，回来才可以讲？难道打架一定要打赢吗？打架当然要打赢了，既然打不过人家，你就不要打，这很简单。打输了，你也敢讲？我觉得中国人的道理，如果没有用心去想，你根本听不懂，你一看对方打得比你强，你打不过他，你就应该溜，还打他干什么？你打赢了才讲为什么打架？人家还会听；打输了，谁听你的？雪岩到最后没有人同情他，所有的人都投石下井，也是他自己找来的。胡雪岩为什么会导致这样一个结局？就是因为他只把自己当做一个商人，了不起把自己当做一个大老板，他就没有想到，自己有一天会变成李鸿章的眼中钉，排左先制胡；倒左先倒胡。如果他知道有一天他会遭遇这样的命运的话，我相信送他回扣，他也不会要，再怎么为国家，再怎么为阜康，他也不会在这个利率的差额上面动脑筋。他就是没有想到自己有这么大的影响力，自己会变成人家的眼中钉，他没有想到。他没有摸透政界的斗争，像左宗棠这样不善于变通的人，迟早会被李鸿章斗垮的。你看整个湘军的命运，都跟着很倒霉。左宗棠是个好人，我们都承认，但是他不识时务，不善于变通，做一个军人还可以，要在政界跟人家搞斗争，他是不够的。我们总结一句话，雪岩不能够终身学习，使自己不断成长，使他最后没有办法应付那些更复杂、更庞大且更重要的事务，未免是一种遗憾。我们看过胡雪岩传奇之后，一定要提醒自己，我们将来会变到什么地步？老实讲，我们并不知道，可是一定要不断提升自己，以备面临更严苛的挑战，这样的人生，才能够做到真正地立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结　　语

以胡雪岩为师，以胡雪岩为戒

（一）以胡雪岩为师

胡雪岩最值得我们学习的地方，有六大方面。

第一，他对自己非常有信心，而且从来不气馁。被任老板辞退，失业在家，向母亲保证，早晚有一天，我会挣钱养家的。胡妻笑他连街都跑不成，还打算盘干吗？他毫不犹豫地说：说不准将来我就是胡掌柜的，你呢，也可能当个大东家的太太。人穷志不穷，不能遭遇到困难，就优心丧志，才有成功的一天。

第二，他对人际关系的技巧，十分熟练，并且应用得恰到好处。左宗棠问他为什么不怕血本无归冒死送粮食给湘军？他不慌不忙地回答：现在国无宁日民不聊生，所以愿冒个人之苦，以求国泰民安。我们听起来也许觉得很无聊，也很好笑。可是像左宗棠这样的人，就听得很受用，马上请雪岩到后堂吃饭，终于成了他最有力的靠山。

胡宝玉这位名妓，阅历甚多。胡雪岩三两句话，赋予她特别的任务，挑起她的好奇心和荣誉感，居然连人带事，分文不取。胡雪岩的本事，是不是因人而异，有不同的发挥？

对付李鸿章这么厉害的人物，他也能够想尽办法，让李大人下令帮助他把常捷军建立起来。

成功的人，必定是会做人的人。如果连人也做不好，就算事业做得很大，钱赚得很多，也不算成功。

第三，他精于商道，对经营策略，有独到的见解，也有出人意料的表现。

谭则云的策略，是鸡生蛋、蛋生鸡，越滚越大。胡雪岩批评它是平庸商人制定的平庸之策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳成祥看到存款那么多，建议赶快放出去生利，胡雪岩却说一文也不放。要拿这些存款做资金，到温州、潮州、常州、宁波、嘉兴去把当铺建起来。

左大人调到新疆，沈葆桢掌管马尾造船厂。雪岩马上决定，起程回杭州，对造船厂公事公办。

胡雪岩能够把自己从事务型的人提升为策略型的人，才有办法从跑街的摇身一变，成为红顶商人。

第四，他善于从现象中体会出背后的道理。杭州一战，使他悟出商无官不安，官无商不富，因而加强与左宗棠的联系。同时看到战后百废待兴的重点在钱庄和生药，所以叫成祥赶快设立钱庄，并且实施义诊，以广收民心。

到了北京，看出朝廷的威严，马上对钱庄的员工，提出特别严格的要求。

一般人只看到现象纷纷扰扰，弄得自己头昏眼花。胡雪岩能够拨开这些云雾，直接探出现象背后的道理，这是雪岩处理事情，显得有板有眼、有条不紊的原因。

第五，他能够因时、因地、因人而应变，以求制宜。早在从事粮食买卖的时候，雪岩已经摸透了，生意场上没有三天的朋友，必须随机应变，才能生存发展。

雪岩很客气，说他自己善于取巧。其实不是这样，投机取巧的行为，一向是雪岩最痛恨的。他的所作所为，完全是随机应变，一点也不投机取巧，不然的话，他不可能成功。

作为一个中国人，特别要将“投机取巧”和“随机应变”区隔清楚，弄明白两者的差异，而且一定要下定决心，只许随机应变，不许投机取巧，才有成功的可能。

第六，他不怨天、不尤人，一切心甘情愿地自作自受，无怨无悔。文大人查封雪岩的产业，来者不善，存心不良，一心要抢夺他的胡庆余堂，竟然也不得不佩服雪岩，说他不愧为江南大侠。

成祥建议他赶快去找左大人出面求情，他不为所动，果真是一人做事一人承担的汉子。从答应把钱借给湘军，一直到最后一无所有，雪岩自始至终，都是“有事，我自己承担”，一点也不逃避，丝毫不埋怨，实在非常难得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（二）以胡雪岩为戒

学习胡雪岩的长处，同时也应该把他的缺失，当做借鉴，尽量避免重蹈他的覆辙，才能收到前车之鉴的效果。个案研究的目的和易理所说的趋吉避凶，具有相同的功能，好像真的是不谋而合。

胡雪岩的一生，认真分析起来，也有三大缺失，值得我们警惕：

第一，他对自己的期望，不够远大。西太后问他：你是想升官呀，还是想发财？那时候他讲的是实在话：小人只盼着国家安定，百姓安康，我能经营好阜康钱庄，老老实实做我的生意，我就知足了。

雪岩拜访唐廷枢，听到廷枢说起一些外商责怪雪岩厚此薄彼的时候，也说出了自己的心情：我胡雪岩是想做做生意发发财，没想到有如此分量。

如果他知道有一天自己能够到达这样的地步，他就会做得更好、更加警惕、更加周到，不至于亲眼看到自己被打垮的局面。

这样我们才明白，为什么中国人对子弟的要求很高，希望养成凡事谨慎、千万不可大意的习惯，用意在一生当中，成就再高也不至于造成遗憾。可惜现代人眼光浅近，看不懂这个道理。只求不要给小孩子压力，却忘记了玉不琢不成器呀！

第二，他不明白政界的斗争，实际上比商界更加残忍。雪岩懂得商道，却无法应付来自政界的打击。对丁日昌这般人，几乎毫无办法。和胡宝玉联手给丁日昌难堪，简直是自找麻烦，增加彼此的恶感，对雪岩没有什么好处。要处好政商关系，就没有办法不在这些方面多多忍耐。

既然看出左宗棠的个性，在官场上迟早要受到排挤，为什么不会加紧对更高一层官员的联系？李鸿章可以找六王爷，胡雪岩也可以找七王爷。七王爷跟左宗棠私交不错，为什么不通过左大人，更上一层楼呢？这样对左大人也有好处，并没有坏处。雪岩毕竟是商人出身，对商道比较熟悉，对官场还是差一些。

政界和商界，都有好人，也都有坏人，雪岩跟宝玉讲得很清楚：官府也有忠奸之分。可惜他没有一套办法，来对付那些奸臣，结果也拖累了自己。

第三，他没有做好时间管理，不能够终身学习，以致到了高层次的时候，愈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来愈显得力不从心。

雪岩当然有自知之明，他对杨昌浚所说的一番话：我少小读书，可谓如饥似渴，怎奈家境贫寒，雪岩确实深感不足。

左宗棠不止三番五次，要胡雪岩多读书。他如果把时间安排好，每天至少抽出一两个小时，好好读书。我想他应该能够持续地成长，做好阶段性的调整，使自己立于不败之地。

胡雪岩的挫败，固然是玉惠不小心，在言者无意、听者有心的情况下，走漏了消息。而导火线则是在蚕丝的生意上和英国商人闹得太僵，才使得借洋债赚取利息差额的事情，暴发出来。

但是，追根究底，还是雪岩不应该在这么明显、如此容易被怀疑、被察觉的地方动手脚。虽然雪岩说他当时会这样做，完全是为了收复疆土和阜康大业，根本没有欺骗朝廷的念头。不过，任凭说破了嘴，都不能逃脱被朝廷严刑追究的命运。

胡雪岩之所以如此，就是因为他只是把自己当做一位商人，了不起是一位大老板，没有想到自己有一天，会成为李鸿章“排左先治胡，倒左先倒胡”策略下的牺牲者。如果他早一些料到自己的位置，会这么重要，我想他不敢如此大胆。他没有摸透政界的斗争，像左大人这样不识时务、不善变通的人，迟早被李大人斗垮。总结一句话，雪岩不能够终身学习，使自己有足够的学识、智慧和修身，来应付更复杂、更庞大、更重要的事务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾教授如是说

■ 中国人喜欢说危机就是转机，却又提醒我们一旦转不过来，仍然是危机。胡雪岩一转就转过来，不是功夫是什么？

■ 作为一位现代企业管理者经营者如何在夹缝中求生存发展，应该是研究胡雪岩的另一种重大意义。

■ 经营管理实际上不是技术问题，而是人的问题，胡雪岩的成功，固然是对人性的掌握，拿捏得极有分寸。而他的失败，何尝不是人与人之间猜忌导致的恶果？我们从胡雪岩的进退应对当中，研究出他的为人处世之道，对于经营管理，应有莫大的帮助。

上架建议：名家经典 / 畅销书



ISBN 978-7-5008-5574-3/C · 672
定价：37.00元